

B 12688  
31. Jg.  
EUR 19,83

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Magazin

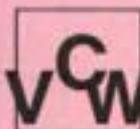
CM CONTROLLER MAGAZIN

September

5/2006

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis  
Controlling-Anwendungen im Management

- |     |                                |  |
|-----|--------------------------------|--|
| 407 | Wolfgang Berger-Vogel          | Eröffnungsrede zum 31. Controller Congress 2006 in München   |
| 409 | Hermann Otto Solms             | Aktuelle Fragen der Wirtschafts- und Steuerpolitik   |
| 410 | Impressum                      |  |
| 411 | M. Blachfellner u.a.           | Harmonisierung Internes/Externes Rechnungswesen  |
| 414 | Torsten Arnsfeld u.a.          | Balanced Scorecard-Einführung bei Cost-Centern   |
| 418 | Christian Gatzki u.a.          | Economic Value Added   |
| 427 | Mark Frese u.a.                | Marktorientierte Filialsteuerung   |
| 431 | Siegfried Gänßlen              | Innovationsmanagement  |
| 440 | Alexander Gedat                | Kreativität in Mode und Controlling  |
| 443 | Anne-Kathrin Deutrich          | Erfolgsfaktoren eines internationalen Mittelständlers  |
| 447 | Andreas Syska                  | Controlling in Deutschland – Empirische Studie   |
| 450 | Christian Rösch u.a.           | Ertragsorientierte Vertriebssteuerung mittels Kennzahlen   |
| 453 | Alfred Blazek                  | Strategie – zwei Beispiele   |
| 456 | Christoph Triller u.a.         | Sarbanes-Oxley Act (SOA), Controlling, Strategiemanagement   |
| 462 | Eckhard Moos u.a.              | Controlling-Welten verbinden – Kern OPO und SAP CO   |
| 466 | Thomas Kümpel<br>Andrea Gotzen | Investitionsentscheidungen sowie deren Controlling als Zusammenspiel von Strategie- und Ergebnisbeitrag der Investition – Teil 2 |
| 473 | Sven Kischewski u.a.           | Standortcontrolling: Investitionsrechnungen  |
| 480 | Horst Tisson                   | Inbound-induzierter Vertrieb IiV (Teil 1)  |
| 484 | Eric Frère u.a.                | Kriterien und Aufbau eines effizienten Anreizsystems im Bankenbereich  |
| 493 | A. Biel / R. Gleich            | Interview: Innovationsmanagement   |
| 498 | Alfred Biel                    | Literaturforum   |
| 509 | Gerhard Römer                  | Kann der Controller eine solide Planung garantieren?   |
| 510 | Int. Controller Verein         | ICV im CM  |



Verlag für ControllingWissen AG - Offenburg und Wörthsee / München

ISSN 1616-0495

<http://www.controllermagazin.de>

# Neue Wege in die Zukunft – Controlling mit Durchblick



**SYSTEMS**  
IT, Media, Communications  
23-27 Oktober 2006  
Halle A2 Stand 334

Als Controller sind Sie der entscheidende Navigator in Ihrem Unternehmen.

Sie sorgen für die nötige Transparenz der Zahlen, bereiten Informationen zielorientiert für die Entscheider auf und müssen mit viel Weitblick arbeiten, um die Erreichung der Unternehmensziele sicherzustellen.

Die Software von Corporate Planning unterstützt Sie in Ihrer täglichen Verantwortung und liefert Ihnen schnell

und zuverlässig alle relevanten Finanzdaten zur Analyse und Unternehmensplanung.

Steuern Sie Ihr Unternehmen in eine sichere Zukunft – einfach, schnell und effektiv!



## UND DAS SAGEN UNSERE KUNDEN ZUM CORPORATE PLANNER®:



### BÖLLHOFF

„Die gestiegenen Anforderungen der internen und externen Kunden des Fachbereichs Logistik, die damit einhergehenden Erwartungen an ein Reporting- und Planungssystem, das sowohl betriebswirtschaftliche als auch leistungsbezogene Kennzahlen abbilden, visualisieren und flexibel darstellen kann, waren die Grundlage für die Einführung des CORPORATE PLANNER bei der Wilhelm Böllhoff GmbH & Co. KG“.

*J. Schöne*  
Jens Schöne,  
Fachbereich Logistik

#### CP CORPORATE PLANNING AG

Große Elbstraße 27 • D-22767 Hamburg • Telefon 040 / 43 13 33 - 0 • Telefax 040 / 43 13 33 - 33  
Info@corporate-planning.com • www.corporate-planning.com

## ERÖFFNUNGS- REDE ZUM 31. CONTROLLER CONGRESS AM 8. MAI 2006 IN MÜNCHEN



Dr. Wolfgang Berger-Vogel am Vorabend des Congresses bei der Mitgliederversammlung des Internationalen Controller Verein e. V. ICV

von Dr. Wolfgang **Berger-Vogel**, Linz, Erster Vorsitzender Internationaler Controller Verein eV, ICV, Vorsitzender des Geschäftsführenden Ausschusses der IGC International Group of Controlling

Ich begrüße Sie sehr herzlich zu unserem 31. Controller Congress hier in München, der mit über 500 Teilnehmern wohl die größte Controlling-Fachtagung Mitteleuropas ist. Das Motto lautet diesmal „Controllingpraxis – hier bewegt sich was“. Und es bewegte und bewegt sich tatsächlich einiges.

Im Jahr 2005 erfolgten die **ersten drakonischen Haftstrafen für amerikanische Manager**, die ihr Unternehmen unter Zuhilfenahme von Bilanzfälschungen in die Insolvenz getrieben haben. Die Ursachen dieser Unternehmenskrisen waren vielfältig. Beim Ausmaß, das sie erreichten, spielten aber **mangelnde Aufsicht durch die Organe des Unternehmens**, oftmals auch das Mitwirken oder zumindest die Blauäugigkeit von Wirtschaftsprüfungunternehmern eine entscheidende Rolle.

Natürlich kann man **Betrug und Bilanzfälschung niemals ganz ausschließen**. Eine entscheidende Frage ist aber, wie lange eine derartige Praxis fortgeführt werden kann. In Amerika hat man u. a. mit gesetzlichen Regelungen (siehe

Sarbanes Oxley Act) darauf reagiert, dies allein ist aber sicherlich keine Gewähr, ähnliche Vorfälle in der Zukunft zu verhindern.

### US-Geschäftsführungsprinzip

Eine ganz entscheidende Rolle spielt meines Erachtens das in Amerika übliche **Ein-Ebene-Geschäftsführungsprinzip**, bei dem im Executive Board die Rollen von Eigentümer, Aufsichtsorgan und operativer Geschäftsführung vermengt sind. Ich glaube, dass hier unser in Deutschland und Österreich übliches Zwei-Ebenen-System, bei dem **Aufsicht und Geschäftsführung getrennt sind**, ein wesentlich besseres System ist. Persönlich bedauere ich daher, dass nunmehr für die **EU AG** beide Systeme – one or two level – möglich sind.

Auch bei der **Weiterentwicklung der neuen Corporate Governance Regeln** sollte man strikt darauf achten, dass dem Aufsichtsrat nicht zu große Mitentscheidungsrechte zugebilligt werden, mit de-

nen er Verantwortung für die operative Geschäftsführung übernimmt.

### Wer überwacht dann den Aufsichtsrat?

Eine zweite Frage ist die der Qualifikation der Organe, und dies meine ich sowohl sachlich als auch moralisch. Leider müssen wir feststellen, dass in vielen Unternehmen die Aufsichtsräte einfach nicht die notwendige Qualifikation aufweisen.

Ein guter Aufsichtsrat sollte vor allem zwei Aufgaben erfüllen. Erstens sollte er dem Unternehmen „auf Sicht Rat geben“; und auf Sicht heißt eben nicht in operative Belange eingreifen, sondern den Vorstand eher strategisch begleiten. Zweitens müsste er seine Aufsichtspflicht so wahrnehmen, dass er die Berichterstattung an den Aufsichtsrat nicht als reine Bringschuld des Vorstandes auffasst, sondern dass er sich bewusst ist, dass er auch eine gewisse Holschuld bei der Einforderung von Informationen hat.

## Der CFO

Wie eine weltweite Umfrage des Beratungsunternehmens Booz Allen Hamilton unter 1.600 leitenden Angestellten aus dem Finanzbereich ergeben hat, verändert die Corporate Governance Diskussion auch die **Rolle des Chief Financial Officers**. Jeder zweite CFO übernimmt mehr Verantwortung. Anstatt nur durch Finanzinformationen und Analysen den Vorstand zu unterstützen, tragen sie **verstärkt zur Gestaltung der Strategie bei** und sehen sich selbst auch als Wachstumstreiber im Unternehmen. Gemeinsam mit dem CEO wollen sie die Profitabilität steigern durch organisches und aus Akquisitionen stammendes Wachstum.

Dies stellt für die CFO's aber auch eine **ganz besondere Belastung für ihre Verantwortung dar**, werden sie dadurch doch in Versuchung geführt, den Erfolg ihrer eigenen Tätigkeit als Wachstumstreiber auch in den Veröffentlichungen und Bilanzen des Unternehmens möglichst positiv darzustellen.

## Bilanzierung HGB / IFRS

Wenn früher für die Bilanzierung nach HGB vor allem der **Gläubigerschutz** im Vordergrund stand, so ist es durch IFRS nunmehr verstärkt die **Information an die Investoren**, also Aktionäre des Unternehmens, die gerne steigende Aktienkurse sehen. Dies **verführt automatisch zu einer zu optimistischen Darstellung des Geschäftsverlaufs**, entscheiden diese Informationen doch über die Börsenkursentwicklung.

Hier muss man einfach feststellen, dass Bilanzen nicht eine bloße Darstellung von Fakten sind. Viele Zahlen beruhen auf Planungen und Schätzungen. Dabei muss die **geschickte Darstellung von Abschlussrechnungen** – das sogenannte **Earnings Management** – nicht zwangsläufig illegal sein; meistens geschehen solche Manipulationen noch im legalen Bereich. Dabei können auch **Bilanzierungsregeln wie IFRS oder US GAAP nur beschränkt Sicherheit geben**; geschickte Manipulationen bewegen sich vor allem über zeitliche Verschiebung von Transaktionen und die Anpassung von Schätzungen, die sich noch immer im Rahmen der Vorschriften bewegen.

## Controller und IFRS-Bilanzierung

Der Controller hat nunmehr für die IFRS-Bilanzierung – insoweit in die Zukunft gerichtete Elemente die Bilanzzahlen bestimmen – eine wesentliche Rolle zu erfüllen. Als Beispiel möchte ich hier nur **die laufende Überprüfung der Werthaltigkeit von Bilanzansätzen** – sprich Impairment-Tests –, die auf die Einschätzung künftiger Geschäftserfolge beruhen, erwähnen. **Hier halte ich aber auch gleich fest, dass IFRS per se ein Reportingsystem nach außen, aber für Controllingzwecke zu wenig ist.**

Eine vom Internationalen Controller Verein und der WHU – Otto Beisheim School of Management in enger Zusammenarbeit erstellte **umfassende Studie zum Stand des Controllings und seiner Weiterentwicklung**, die jetzt gerade noch vor Congressbeginn fertig wurde, unterstreicht die zunehmende Bedeutung des Controlling, zeigt aber auch eine gewisse Schwerpunktverlagerung.

Diese Studie, an der sich **680 Mitglieder des Controller Verein beteiligt haben**, die also als außerordentlich repräsentativ angesehen werden kann, hat ergeben, dass – was die Wichtigkeit der Controller-tätigkeit anbelangt – **die Rationalitätssicherung unter den vielen Aufgaben, die ein Controller wahrzunehmen hat, die größte Rolle spielt.** Zu dieser Rationalitätssicherung gehört vor allem das **Erkennen, das Vermeiden und das Beseitigen von Rationalitätsdefiziten**, was Professor Weber schon andernorts proklamiert hat.

## Controller als Sparring-Partner

Schon seit längerem vertritt der Internationale Controller Verein die Ansicht, dass der **Controller über Sparringpartner-Eigenschaften verfügen muss** und das heißt, dass er kontroverse Meinungen vertreten muss, und zwar in einer Art und Weise, wie es einem Sparringpartner geziemt, also ohne den Gegner erheblich zu verletzen.

Generell entwickelt sich der Controller weg von der Abweichungsanalyse der Vergangenheit hin zur strategie- und maßnahmenorientierten Vorwärtsanalyse und Beratung für das Manager künftigen Erfolgs.

## Wie wird sich die Controllerfunktion in der Zukunft weiterentwickeln?

In der vorab zitierten Studie tritt klar zutage, dass es einen **statistisch nachweisbaren Zusammenhang zwischen Erfolg eines Unternehmens und erfolgreichen Controllerbereichen gibt**. Ein Umstand, der in der Öffentlichkeit wahrscheinlich noch wenig bekannt ist. Controller gut – Unternehmen gut.

So gesehen blickt die Controllerzunft mit großer Zuversicht in ihre Zukunft. ■

### Zuordnung CM-Themen-Tableau

01	09	G	F
----	----	---	---



Blick ins Plenum beim 31. Congress der Controller, Mai 2006 in München

## AKTUELLE FRAGEN DER WIRTSCHAFTS- UND STEUERPOLITIK

– Welchen Beitrag für Wachstum und Beschäftigung  
kann die Politik leisten?



Eröffnungsreferat von Dr. Hermann Otto Solms, MdB, Vizepräsident des Deutschen Bundestages und finanzpolitischer Sprecher der FDP-Bundestagsfraktion vom 8. Mai 2006 zum 31. Congress der Controller, München

Im Zentrum einer beschäftigungs- und wachstumsfreundlichen Politik müssen die Reformen auf dem Arbeitsmarkt und die Konsolidierung der Staatsfinanzen stehen. **Eine Arbeitsmarktpolitik für mehr Beschäftigung setzt auf die Deregulierung des Arbeitsmarktes.** Ein funktionsfähiger Arbeitsmarkt ist die Basis unserer Volkswirtschaft. Eine hohe Beschäftigungsquote ist im Übrigen auch die Basis für stabile öffentliche Haushalte. Denn die Beschäftigten erbringen durch ihre Steuern und Abgaben in die Sozialsysteme die Einnahmen des Staates und der Sozialkassen. Um Deutschlands Position als führende Wirtschaftsnation zu retten, bedarf es auf dem Arbeitsmarkt grundlegender Reformen. Dazu gehört, das starre Tarifkartell aufzubrechen und betriebliche Absprachen dem Einfluss der Gewerkschaften zu entziehen. Nur dann kann das Beschäftigungsniveau auch wieder steigen. Mindestlöhne, ein überzogener Kündigungsschutz, immer weiter steigende Sozialversicherungsbeiträge sind der falsche Weg.

**Wegen der hohen Arbeitslosigkeit und der alternden Bevölkerung wachsen die Kosten des Staates schneller als die Wirtschaftsleistung.** Die Staatsquote steigt und mit ihr vergrößert sich die Steuer- und Abgabenlast. **Das belastet den Standort weiter und vergrößert**

**die Arbeitslosigkeit abermals.** Wenn es nicht gelingt, diesen Trend umzukehren, werden wir die öffentlichen Haushalte niemals in Ordnung bringen können, weil die Einnahmehasis immer schmäler wird. Eine zukunftsfähige Finanzpolitik muss eine wachstumsorientierte Finanzpolitik sein, die für mehr Beschäftigung sorgt. Wir müssen einen Konsolidierungsweg beschreiten, der nicht lähmend wirkt, sondern der Kräfte und Mittel freisetzt, die zu mehr Wachstum und mehr Beschäftigung führen. Nur in einer wachsenden Wirtschaft wird es gelingen, die Arbeitslosigkeit abzubauen und gleichzeitig die Finanzsorgen des Staates und der Sozialversicherungen zu lösen.

Die große Koalition hat diesen Weg nicht eingeschlagen. Sie setzt auf Notmaßnahmen. Statt Reformen anzugehen, betreibt sie Flickschusterei und gibt die falschen konjunkturellen Impulse. Anstatt zu sparen und zu reformieren, hat die schwarz-rote Koalition ein **Steuererhöhungsprogramm auf den Weg gebracht**, das in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland beispiellos ist. Die Mehrwertsteuer wird um 3 Prozentpunkte angehoben, die Versichertensteuer ebenfalls, eine Reichensteuer wird eingeführt, ein „Gesundheitssoli“ ist bereits angekündigt. Gleichzeitig wird die Regierung die Pendlerpauschale einschränken, das Kindergeld stufenweise

kürzen, den Sparerfreibetrag halbieren und anderes mehr.

Diese Politik ist schädlich für die deutschen Arbeitnehmer und Unternehmen. **Die Strategie der Steuererhöhung ist bereits vom Ansatz her verfehlt:** Eine weitere Erhöhung der ohnehin bereits zu hohen Staatsquote schwächt die finanzielle Leistungskraft der privaten Haushalte. Die Mehrwertsteuererhöhung zielt darauf ab, dem Staat vordergründig eine breitere Einnahmehasis zu sichern. Dabei **verkleinert sich der finanzielle Freiheitsgrad der Bürger im gleichen Maße, wie sich der Staat noch mehr Einnahmen sichert**, ohne wirklich an Einsparungen zu denken. Unsere Strukturprobleme und die fehlende Wachstumsdynamik werden durch Steuererhöhungen nicht beseitigt.

Die strukturellen Gründe für die hohen Defizite der öffentlichen Haushalte liegen nicht bei den fehlenden Einnahmen, sondern auf der Ausgabenseite. Wir brauchen mutige Reformschritte, die zu Einsparungen auf der Ausgabenseite führen. Steuererhöhungen allein zum Zweck der Haushaltsanierung dagegen drücken das Wachstumspotenzial der deutschen Wirtschaft weiter nach unten. Ohne Wachstumsdynamik entstehen keine neuen Arbeitsplätze. **Die geplante Mehrwertsteuererhöhung verdrängt ab-**

**gabenpflichtige Beschäftigungsverhältnisse in legale Schattenwirtschaft, in illegale Schwarzarbeit oder ins Ausland.** Fehlende Arbeitsplätze wiederum bedeuten fehlende Einnahmen bei den Steuern und in den Sozialversicherungen. Darauf reagiert die Politik wiederum mit einer Erhöhung der Steuern und Abgaben. So bewegen wir uns in einer Spirale abwärts. Dieser Teufelskreis muss durchbrochen werden. Nur eine Konsolidierung über die Ausgabenseite führt zu einer nachhaltigen Gesundung der Haushaltsstruktur, die auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten tragfähig ist.

Die Bundesagentur für Arbeit verfügt über ein Ausgabevolumen von fast 60 Milliarden Euro. Ihre Hauptaufgabe ist die Vermittlung von Arbeitslosen. An den tatsächlich vermittelten Arbeitslosen hat sie nur einen Anteil von 18 Prozent. Das ist völlig ungenügend. Hier liegen enorme Einsparpotenziale. Die Arbeitslosenverwaltung muss grundlegend reformiert werden. Das Prinzip der Versicherung muss gestärkt werden, die Betreuung der Arbeitslosen und die aktive Arbeitsmarktpolitik gehört in die Verantwortung der Städte und Gemeinden. Vor Ort ist man am nächsten dran an den Arbeitssuchen-

den und den Betrieben. Bundesweit muss die Bundesagentur nur die Versicherungsverwaltung und die überregionale Stellenvermittlung regeln.

Ein weiteres Beispiel sind die **Finanzverwaltungen**. Zu den gut 2000 Mitarbeitern im Bundesfinanzministerium kommen die 16 Länderfinanzministerien, denen wiederum die 18 Oberfinanzdirektionen unterstellt sind. Da die Steuererhebung in erster Linie Angelegenheit der Länder ist, muss die Anwendung der Gesetze bundesweit einheitlich geregelt werden. Die praktische Umsetzung ist jedoch problematisch, weil es auch nach 15 Jahren und Investitionen von knapp 0,5 Milliarden Euro noch immer nicht gelungen ist, die **Finanzämter mit einer bundeseinheitlichen Software auszustatten**. Hier liegen große Effizienzreserven. Eine bundesweit einheitliche Finanzverwaltung würde die Kosten der Steuererhebung deutlich senken. Durch mangelhaften Vollzug der Steuergesetze entgehen dem Fiskus jährlich Steuern in Milliardenhöhe. Nicht zuletzt ließen sich durch einheitliche Prüfverfahren und Vernetzung der Systeme Steuersünder sehr viel leichter verfolgen. Insbesondere der organisierte Umsatzsteuerbetrug ließe sich dann effizient be-

kämpfen. Nach Schätzungen des Ifo-Instituts gehen dem Fiskus alleine dadurch bis zu 20 Milliarden Euro jährlich verloren.

Ein drittes Beispiel sind die Steinkohlesubventionen. Wir importieren heute schon die Steinkohle billiger. Sie gehört auch nicht zu den umweltfreundlichen Energieträgern. Hier könnten Milliardenbeträge eingespart werden. Für intelligentes Sparen gibt es viele weitere Beispiele. Man muss nur wollen.

Deshalb brauchen wir eine Wirtschaftspolitik, die Wachstum schafft – durch weiteren Subventionsabbau, durch Flexibilisierung der Arbeitsmärkte, durch ein einfaches und gerechtes Steuersystem statt durch maßlose Steuererhöhungen. Eine solche Wirtschafts- und Steuerpolitik würde uns den nötigen politischen Handlungsspielraum für die anstehenden großen Reformvorhaben verschaffen. So ließen sich die Chancen für mehr Wachstum und Beschäftigung nutzen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	21	26	G	V
--	----	----	---	---

## CONTROLLER MAGAZIN:

ISSN 1616-0495

31. Jahrgang

### Herausgeber

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Wörthsee-Ettersschlag  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controller Akademie AG,  
Gauting/München – [deyhle@t-online.de](mailto:deyhle@t-online.de)

Die Zeitschrift ist Organ des **Internationalen Controller Verein e. V., München**; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen.

**Internet-Adresse:** [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

### Redaktion (Adresse unter CM-Organisation)

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, Gundula Wagenbrenner, Mag. art.  
**Literaturforum:** Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Fachjournalist (DFJV),  
Beethovenstraße 275, 42655 Solingen  
**Internet-Homepage:** [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de)

### E-Mails an CM:

[stroebl@wolters-kluwer.de](mailto:stroebl@wolters-kluwer.de)

### Umschlaggestaltung

deyhledesign Agentur für Grafik und Design e.K., Münchner Str. 45,  
82131 Gauting, Tel. 089 / 850 24 00 – [dd@deyhledesign.de](mailto:dd@deyhledesign.de)

### Herstellung

Druck-Service Karl, Felix-Wankel-Str. 3, Gewerbegebiet KIM,  
82152 Krailling, Tel. 089 / 85 66 24 20, Fax 089 / 85 66 24 21

### Anzeigen

bitte an Verlagsredaktion z. Hd. Frau Kießling, Tel. 08153 - 8041

## Impressum

### Verlag

VCW Verlag für ControllingWissen AG • A WoltersKluwer Company  
Postfach 2505, D-77615 Offenburg (Firmensitz)  
E-Mail: [info@controllingwissen.de](mailto:info@controllingwissen.de)  
**Online-shop:** [www.controllingwissen.de](http://www.controllingwissen.de)

### CM-Organisation und Postanschrift Redaktion

Silvia Fröhlich / Dr. A. Deyhle  
VCW AG, Münchner Straße 10, D-82237 Wörthsee-Ettersschlag  
Telefon 08153 - 8041; Fax 08153 - 8043

### Abonnement-Verwaltung

WKD Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Abonnenten-Service, Jander-  
str. 10, 68199 Mannheim, Tel. 0621/86 26 5276; Fax 0621/86 26 5269

### Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr  
Januar, März, Mai, Juli, September, November

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement EUR 119,- plus EUR 9,90  
Versand; im europäischen Ausland 17,40 EUR  
Einzelheft EUR 19,83 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

Sollte CM ohne Verschulden des Verlages nicht ausgeliefert werden,  
besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag  
das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.  
Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

# HARMONISIERUNG INTERNES / EXTERNES RECHNUNGSWESEN

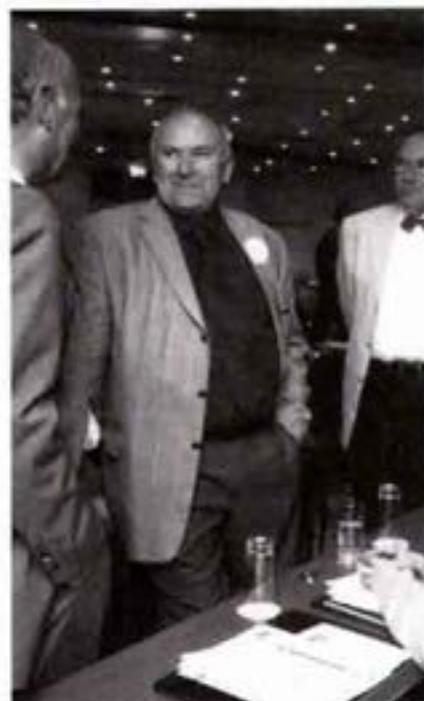
Arbeitsbericht der IFRS-Projektgruppe  
des Internationalen Controller Verein e. V.

Autoren – auch für Nachfragen:

**Blachfellner Manfred** ([Manfred.Blachfellner@oiag.co.at](mailto:Manfred.Blachfellner@oiag.co.at))

**Hirsch Erver** ([Erverhirsch@aol.com](mailto:Erverhirsch@aol.com))

**Krimpmann Andreas** ([andreas.krimpmann@t-online.de](mailto:andreas.krimpmann@t-online.de))



Manfred Blachfellner, Wien; ehemals Mitglied  
des Vorstands des Internationalen Controller Ver-  
ein e. V. ICV

## Deklaration zu Controller's Transparenzverantwortung

- Vollkommene Übereinstimmung von Externer und Interner Ergebnisrechnung.
  - Zwischen- und Endergebnisse in beiden ohne Abstimmbrücken ablesbar;
- Bedingt das Umsatzkostenverfahren für die Externe Ergebnisrechnung;
- Bedingt neue Stufung der DB-Rechnung;
- Management braucht die Transparenz zur Steuerung der extern nachgefragten Ergebnisse, das bedeutet:
  - Transparenz zur Realisierung von Cash Flow,
  - Transparenz nach realisierten oder prognostizierten Ergebnisteilen,
  - Transparenz zur Darstellung nach IFRS oder Landesrecht;
- Sicherung von Unternehmenszielen durch
  - Transparenz der Kapitalkosten-Kalkulation,
  - Transparenz von Wertsteigerungszielen.

## Grobgliederung der Ergebnisrechnung im Vergleich

### Extern

- Bruttoumsatzerlöse
  - Erlösminderungen
- **Umsatzerlöse**

*intern also tiefere  
Detaillierung zur  
Informations-  
gewinnung*

- Herstellkosten des Umsatzes

- **Bruttogewinn (Bruttomarge)**

*intern also tiefere  
Detaillierung zur  
Informations-  
gewinnung*

(Übereinstimmend mit Sparten-  
ergebnisrechnung) ←

- Vertriebsaufwendungen
- Verwaltungsaufwendungen
- F + E Aufwendungen
- Sonst. betriebl. Aufwendungen
- + Sonstige betriebl. Erträge
- **Betriebsergebnis (EBIT)**
- + Erträge aus Finanzinvestitionen
- Finanzierungskosten

### Intern

- Bruttoumsatzerlöse
  - Erlösminderungen
- **Umsatzerlöse**
  - bezogene Produktkosten des Umsatzes
- **Wertschöpfungsbeitrag (DBO)**
  - eigene Produktkosten des Umsatzes
- **Deckungsbeitrag I**
  - Bare Strukturkosten des Umsatzes
  - Unbare Strukturkosten des Umsatzes
- + / - Über- / Unterdeckungen aus Standardkosten
- **Deckungsbeitrag II**
  - Kundenspezifische Vertriebskosten
- **Kundendeckungsbeitrag**
  - Organisationsspezifische Vertriebskosten
- **Deckungsbeitrag III**
  - Organisationsspezifische Verwaltungskosten
  - Sonstige betriebl. Kosten
  - + Sonstige betriebl. Erträge
- **Deckungsbeitrag IV**
  - Zentrale Vertriebskosten
  - Zentrale Verwaltungskosten
  - F + E Kosten
  - Sonstige betriebliche Kosten
  - + Sonstige betriebliche Erträge
- **Deckungsbeitrag V**
  - + Erträge aus Finanzinvestitionen

### Zuordnung CM-Themen-Tableau

32	34	37	F	V	Z
----	----	----	---	---	---

**Extern**

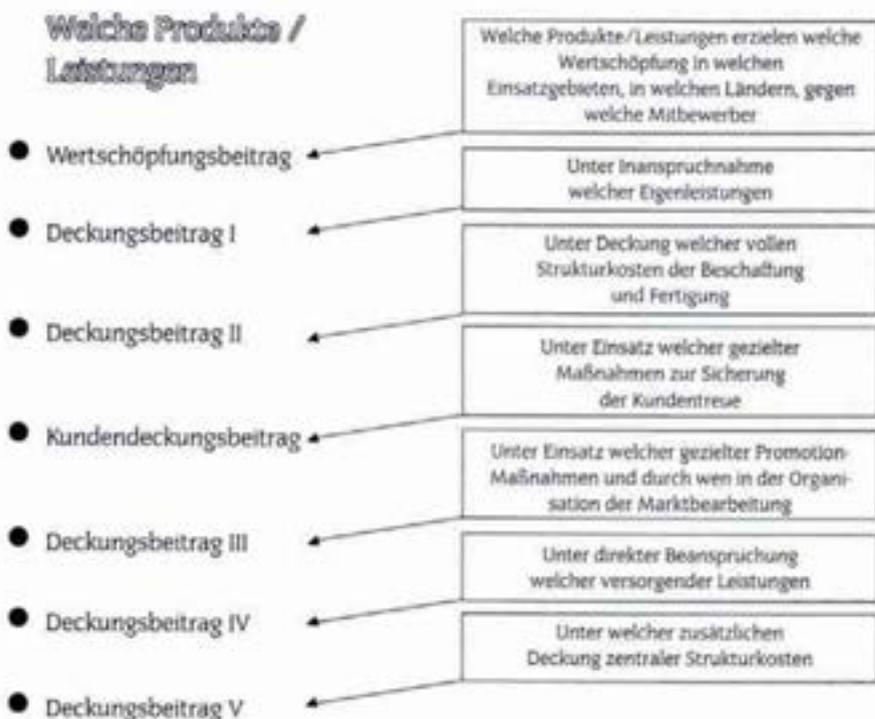
- **Finanzergebnis**
- **Ergebnis vor Steuern**
  - Ertragssteueraufwand
- **Ergebnis nach Steuern** aus fortgeführten Geschäften
- **Eingestellte Geschäftsbereiche**
  - +/- Ergebnis aus eingestellten Geschäften
- **Jahresergebnis** davon:
  - Gesellschafter der Muttergesellschaft
  - Minderheitsgesellschafter

**Intern**

- Angepasste Steuern
- **Netto-Geschäftsergebnis** aus fortgeführten Geschäften
- Kapitalkosten
- **Geschäftswertbeitrag**

- Thesaurierungserfordernis II (Sicherung FCF)
  - > Unterlassener Aufbau von Potenzialen und Fähigkeiten zu deren Nutzung, z. B.
    - ✓ Unterlassene Personalentwicklung
    - ✓ Unterlassene Schaffung von Wissensbasen
    - ✓ Unterlassene Investitionen in Informations- und Kommunikationssysteme
    - ✓ Unterlassene Markterschließung und Markenpflege
    - ✓ Unterlassene Investitionen in Facilities
- Fremdkapitalkosten
  - Risikoloser Zinssatz
  - Risikozuschlag gemäß Rating
  - Abschlag Steuerersparnis
- Gewichtung gemäß langfristiger Ziel-Kapitalstruktur zu Marktwert
- Vergleich der Unternehmenseigenen Kapitalkosten mit Anforderungen des Kapitalmarktes = WACC nach CAPM

**Deckungsbeitrags-Sprechblasen**



*sollen gefördert oder gehalten werden ?*

**Kapitalkosten aus Sicht eines Unternehmens**

- Kalkulatorische Ermittlung
  - Langfristige Sicherung von Freiem Cashflow (FCF)
  - Langfristige Sicherung der Finanzierung
  - Langfristige Grobplanung als Berechnungsbasis
  - Mittelfristig gleich bleibende Kalkulationsbasis

- Eigenkapitalkosten (Forschungsbedarf über Rechenmodelle)
  - Ausschüttungserfordernis
    - > Risikoloser Zinssatz (Rendite 10jährige Bonds) oder
    - > Dividende - Yield auf Marktwert Eigenkapital
  - Thesaurierungserfordernis I (Risikoprämie)
    - > Bewertung Branchenrisiken
    - > Bewertung Unternehmensrisiken

**Stichworte zur buchungstechnischen Lösung**

- ✗ Einkreisystem auf Basis IKR
  - 5000-7799 Ertrags- und Aufwandskonten der Finanzbuchhaltung = Primär-Leistungs- und Kostenarten
  - 7800-7999 Sekundär-Leistungs- und Kostenarten
  - 8000-9999 Berichtspositionen der Ergebnisrechnungen und / oder Leistungs- und Kostenstellen
- ✗ Kontengliederung entsprechend der Transparenzansprüche
  - Trennung nach bar / unbar
  - Trennung nach realisiert / prognostiziert
- ✗ Jede Buchung erhält zwei Kontierungen
- ✗ Ergebnisrechnungen sind vollständig aus der Klasse 9 darstellbar
- ✗ Mandanten- und / oder Buchungskreis-System zur Darstellung von
  - IFRS - Reporting als Führendes System
  - Landesrecht - HGB und Steuerliche Abrechnung über ergänzende Korrekturen. ■

## Schlankere Strukturen und verbesserter Cashflow

Wie billinx von AirPlus den Finanzprozessen zwischen Unternehmen auf die Sprünge hilft

In der modernen Geschäftswelt ist kaum etwas so wichtig wie reibungslose Abläufe zwischen Besteller und Lieferant. Das gilt besonders für die Finanzprozesse: Eine Automatisierung und Optimierung der Financial Supply Chain, das zeigen Studien, könnte Unternehmen weltweit um 150 Milliarden Euro entlasten. Schon der erste wichtige Schritt auf diesem Weg – der Umstieg auf elektronischen Rechnungsaustausch – verschlankt die Strukturen auf beiden Seiten, reduziert Fehlerquellen und senkt die Kosten.

Viele Unternehmen verschwenden noch immer bares Geld. „Die heutigen Finanzprozesse basieren auf Papier, sind zeitaufwändig und fehleranfällig“, weiß Stefan Wälde, Experte bei billinx. „Papier wird kostspielig hin und her geschickt, bis das Geld zwischen Besteller und Lieferant endlich geflossen ist. Und selbst wo schon Daten ausgetauscht werden, kommt es immer wieder zu Störungen: Wenn Angaben fehlen, muss nicht selten der ganze Prozess neu gestartet werden.“

### Firmen unterschätzen Einsparpotenzial

Abhilfe verspricht hier billinx von AirPlus: Die Lösung bietet Unternehmen einen umfassenden Service für den elektronischen Rechnungsaustausch zwischen Rechnungsstellern und -empfängern. Beide Geschäftspartner können so ihre Prozesskosten deutlich reduzieren.

Experten schätzen die Höhe des durch Papierprozesse unnötig gebundenen Kapitals im Unternehmen auf rund 25 Prozent. Zu hoch, um es in Zeiten verschärften Kostendrucks quasi zu verschenken. Speziell Mittelständler glauben allerdings häufig, der elektronische Rechnungsaustausch lohne sich nicht für sie.

Ein Trugschluss, denn gerade der Mittelstand wickelt häufig ein großes Rechnungsvolumen ab und hat beträchtliche Kostensenkungspotenziale. So verkürzt beispielsweise der elektronische Rechnungsaustausch den durch-

schnittlichen Zahlungseingang um etwa eine Woche und verbessert gleichzeitig den Cashflow. Kostenersparnis auch beim Versand: Eine klassische Papier-Rechnung kostet inklusive Ausdruck, Kuvertierung, Porto und Arbeitszeit neun Euro. Durch E-Invoicing spart ein mittelständisches Unternehmen pro Rechnung etwa sieben Euro.

### Mehrwert-Services verbessern den Prozess weiter

Elektronische Rechnungen bieten Unternehmen darüber hinaus noch weitere Möglichkeiten zum Kostensenken: Dank eines speziellen Online-Workflows verbessert billinx auch den Reklamationsprozess. Geschäftspartner können eine beanstandete Rechnung vor der Fakturierung kennzeichnen und den Sachverhalt schneller klären.

Zusätzlich lassen sich elektronische Rechnungen mit so genannten Zusatzdaten (Kostenstelle oder Projektnummer) anreichern. Der Rechnungsempfänger kann die Positionen dann leichter zuordnen. Auch beim Thema Vorsteuerabzug macht billinx dem Finanzbereich das Leben leichter: Mit einer Lösung, die vom Finanzamt anerkannt wird und keine grundlegenden Prozessänderungen erfordert. Optional unterstützt billinx Firmen auch bei der Zahlungsabwicklung – mit speziellen Payment-Lösungen können Unternehmen ihre Bezahlprozesse automatisieren und legen so zusätzliche Optimierungspotenziale in ihren Finanzprozessen frei.

Hinter billinx steckt die langjährige Kompetenz von AirPlus im internationalen Transaktions-Management.

AirPlus unterstützt mit anerkanntem Finanz- und Technologie-Know-how weltweit Unternehmen bei der Optimierung ihrer internen Prozesse. Mehr als 30.000 Firmenkunden mit über 70 Millionen abgewickelten Transaktionen schenken dem erfahrenen B2B-Spezialisten AirPlus und seinen fast 700 hoch qualifizierten Mitarbeitern ihr Vertrauen.



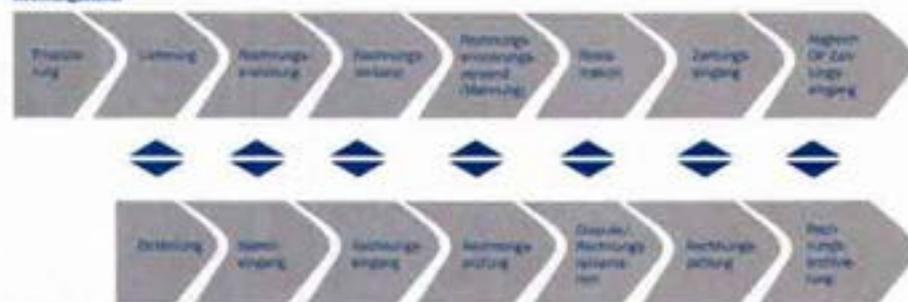
### Was leistet billinx genau?

- Effizientere Bearbeitungsprozesse vom Rechnungseingang bis zur Archivierung
- Schlankere Abläufe durch die Standardisierung des Rechnungseingangs
- Einsparungen durch entfallende Porto-, Druck- und Distributionskosten beim Rechnungsversand
- Kürzere Bearbeitungszeiten und -kosten bei Reklamationen durch spezielle Workflow-Komponenten
- Detaillierte Rechnungsinformationen für eine leichtere Verarbeitung in den ERP-/Finanzsystemen
- Bessere Liquiditätsplanung und Verbesserung des Cashflows
- Reduzierung der „days sales outstanding“ (DSO) durch verkürzte Bearbeitungsprozesse
- Zusätzliche Einsparpotenziale durch optionale Bezahlösungen
- Optimierung des Working Capital im Unternehmen
- Basis für ein erfolgreiches Financial Supply Chain Management

### billinx

Dornhofstr. 36  
63263 Neu-Isenburg  
Tel. +49 (0) 61 02 204-700  
Fax. +49 (0) 61 02 204-349  
E-Mail: info@billinx.com  
Internet: www.billinx.com

#### Rechnungssteller



#### Rechnungsempfänger

# BALANCED SCORECARD- EINFÜHRUNG BEI COST-CENTERN

am Beispiel eines IT-Dienstleisters  
der S-Finanzgruppe



Prof. Dr. rer. pol. Torsten  
Arnsfeld



Dr. Peter Friggemann



Kay Wolf

Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und Rechnungswesen, Stiftung Fachhochschule Osnabrück  
E-Mail: [Arnsfeld@wi.ft-OSNABRUECK.de](mailto:Arnsfeld@wi.ft-OSNABRUECK.de)

von Torsten Arnsfeld, Peter Friggemann und Kay Wolf, Osnabrück

## Ist-Situation der IT-Dienstleister

IT-Dienstleister für Banken und Sparkassen befinden sich in einem strategischen Dilemma. Bedingt durch die anhaltende Ertragskrise im Bankwesen spüren sie einen immer stärker werdenden Kostendruck. **Zusätzlich ist der Markt für Informationstechnologie durch kontinuierlichen technologischen Fortschritt und damit regelmäßig notwendige Neuinvestitionen geprägt**, an denen die Finanzwelt und deren Kunden partizipieren wollen und müssen. Um den steigenden Kundenanforderungen nach innovativen, wettbewerbsfähigen und wirtschaftlichen IT-Lösungen gerecht zu werden, mussten die IT-Dienstleister der S-Finanzgruppe in der jüngeren Vergangenheit tiefgreifende strukturelle Veränderungen vornehmen und werden dies auch zukünftig fortsetzen müssen. Bei den IT-Dienstleistern der S-Finanzgruppe wurde zudem in den letzten Jahren der Konzentrationsprozess durch Fusionen intensiviert. Diese hat Möglichkeiten zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit geschaffen. Die IT-Dienstleister werden von diesen Entwicklungen vor allem dann profitieren können, wenn Skaleneffekte und Verbundeffekte zu Kostensenkungen auf Sparkassenseite führen. Zur Umsetzung dieser Herausforderungen hat sich die Einführung und Etablierung der Balanced Scorecard (BSC) als strategie-

fokussiertes Managementkonzept bereits in vielen Unternehmen als hilfreich erwiesen.

## Eignung der BSC für die IT-Dienstleister der S-Finanzgruppe

Durch die Verwendung der BSC bei einem IT-Dienstleister wird die Umsetzung und Kommunikation der Strategie innerhalb des gesamten Unternehmens gefördert. Für die schnelle und erfolgreiche Umsetzung der von der Unternehmensführung formulierten Strategie ist die Sicherstellung eines einheitlichen Strategieverständnisses bei allen Entscheidungsträgern eine wichtige Voraussetzung. Insbesondere die zunehmende Bedeutung von Changemanagement sowie die Forderung nach Wandlungsbereitschaft aufgrund Fusions- und Kooperationsbestrebungen kann durch den Einsatz der BSC stark unterstützt werden. So wurde z. B. **durch den Einsatz des BSC Managementansatzes die Fusion von vier Kooperationspartnern** zur FinanzIT GmbH Anfang 2003 erfolgreich unterstützt und das angestrebte Ziel der Kosteneinsparung durch Synergieeffekte frühzeitig erreicht. Die BSC eignet sich demzufolge **auch als Steuerungsinstrument, um die Änderungen der Organisationsstruktur** sowie die Ausrichtung des Unternehmens auf die

neuen Strategien und Ziele **erfolgreich umzusetzen**.

Der Einsatz der BSC kann einem IT-Dienstleister zusätzlich ermöglichen, durch Verwirklichung einer lernenden Organisation sowohl die ständige Kontrolle der planmäßigen Umsetzung der Strategie als auch eine ständige Überprüfung und ggf. Anpassung der verfolgten Strategie an veränderte Umweltbedingungen sicherzustellen. Diese wichtigen Aspekte sind insbesondere in dem dynamischen Umfeld der IT-Dienstleister von elementarer Bedeutung.

## Modifikation der BSC für die IT-Dienstleister der S-Finanzgruppe

Besondere Kennzeichen von IT-Dienstleistern in der S-Finanzgruppe und Unterscheidungsmerkmale gegenüber den Wettbewerbern sind: die besonders starke Kundenbindung und die fehlende Gewinnorientierung durch die Ausprägung als Cost-Center im Sparkassenverbund. Der Aspekt der Kundenbindung ist besonders ausgeprägt, da die Kunden als Empfänger der Dienstleistung i.d.R. die Kapitalgeber und damit Unternehmenseigentümer sind und folglich die Bereitstellung der finanziellen Ressourcen für die Erbringung der IT-Dienstleistungen erst ermöglichen.



Abb. 1: Modifizierte Strategy Map für IT-Dienstleistungsunternehmen der S-Finanzgruppe (Quelle: Eigene Darstellung)

Durch Modifikationen der Grundstruktur entsprechend der besonderen Anforderungen kann das BSC-Konzept für die kundenorientierten und nicht nach Gewinnmaximierung strebenden IT-Dienstleister der S-Finanzgruppe angewendet werden. Wie in Abbildung 1 mit einer **Strategy Map** veranschaulicht, muss hierzu die Kundenperspektive, mit ihrem Ziel die Wertschaffung bzw. das Wertangebot<sup>1</sup> für den Kunden zu steigern, als wichtigste Perspektive angesehen werden. Die Finanzperspektive nimmt entsprechend nur eine unterstützende Funktion ein. Durch die Definition und Einbeziehung von nicht finanziellen Kennzahlen wie z. B. Kundenzufriedenheit oder Qualifikation der Mitarbeiter können auch eher qualitative Ziele zur Steuerung verwendet werden.

### Verknüpfung BSC mit Management- und Steuerungsprozessen

Der in Abbildung 2 dargestellte Managementzyklus zeigt die Verknüpfung der BSC als strategisches Managementkonzept mit den laufenden Management- und Steuerungsprozessen. Die

Zusammenhänge werden im Folgenden anhand eines Beispiels verdeutlicht.

Ein IT-Dienstleister möchte **die Entwicklungszeit von der Beauftragung einer neuen Anwendung bis zum Einsatz der Anwendung bei den Nutzern verringern**. Um dieses Ziel der **Verbesserung von Time-to-Market** zu erreichen, werden mehrere Stoßrichtungen wie z. B. die Prozessoptimierung der Entwicklung von Anwendungen definiert. Im zweiten Schritt wird die geänderte BSC mit ihren neuen Strategien und Zielen im Unternehmen kommuniziert und auf die nächsten Ebenen (Geschäftsbereiche, Abteilungen) heruntergebrochen. Dabei werden Geschäftsbereichsziele definiert, die entweder direkt von den Unternehmenszielen abhängen oder individuell nur für diesen Bereich sinnvoll sind. Die Unternehmensziele bilden die Basis für alle untergeordneten Bereiche und etablieren hierdurch allgemeingültige Ziele, die für alle abgeleiteten Ebenen (Abteilungen, Gruppen, Mitarbeiter) relevant sind (z. B. Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Optimierung der Prozesse). Die Ziele werden durch Kennzahlen (z. B. Kundenzufriedenheit, Prozessdurchlaufzeiten) gemessen und stufenweise bis zur Unternehmensebene aggregiert.

Die Erreichung der Strategien wird i.d.R. durch Entwicklung und Beauftragung von

Maßnahmen bzw. Projekten gewährleistet. Die in der BSC definierten Maßnahmen stellen dabei die Schnittstelle zwischen der BSC und der Mittelfristplanung bzw. operativen Planung dar. Bezogen auf das Beispiel könnte ein Ziel für die Anwendungsentwicklung sein: Verringerung der durchschnittlichen Zeit von Beauftragung bis Fertigstellung einer Anwendung. Hierzu wird als Maßnahme zur Erreichung dieses Zieles ein Optimierungsprojekt mit den dazugehörigen Ressourcen beauftragt. Anschließend werden im nächsten Schritt die Jahresziele abgeleitet, die Budgetierung durchgeführt sowie Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern erarbeitet. Im folgenden Zeitraum werden die BSC-Kennzahlen wie Anzahl Entwicklungen pro Quartal oder durchschnittliche Prozessdurchlaufzeit pro Monat durch Soll-/Ist-Abweichungsanalysen überwacht und gegebenenfalls angepasst. Das Beispiel verdeutlicht, wie die BSC im operativen Arbeitsprozess der Beschäftigten sowohl durch strategiebezogene Zielvereinbarungen als auch durch das quartalsweise bzw. monatliche Reporting integriert ist und auf diese Weise hilft, den Bezug der täglichen Arbeit zur Strategie des IT-Dienstleisters aufzuzeigen.

Das strategische Lernen am Ende des Berichtsjahres als vierte Stufe ist in diesem Regelkreis sehr wichtig und in

<sup>1</sup> Zwischen Wertschaffung und Wertangebot muss insofern differenziert werden, als das aus dem angebotenen Produktportfolio individuell ausgewählt werden kann.

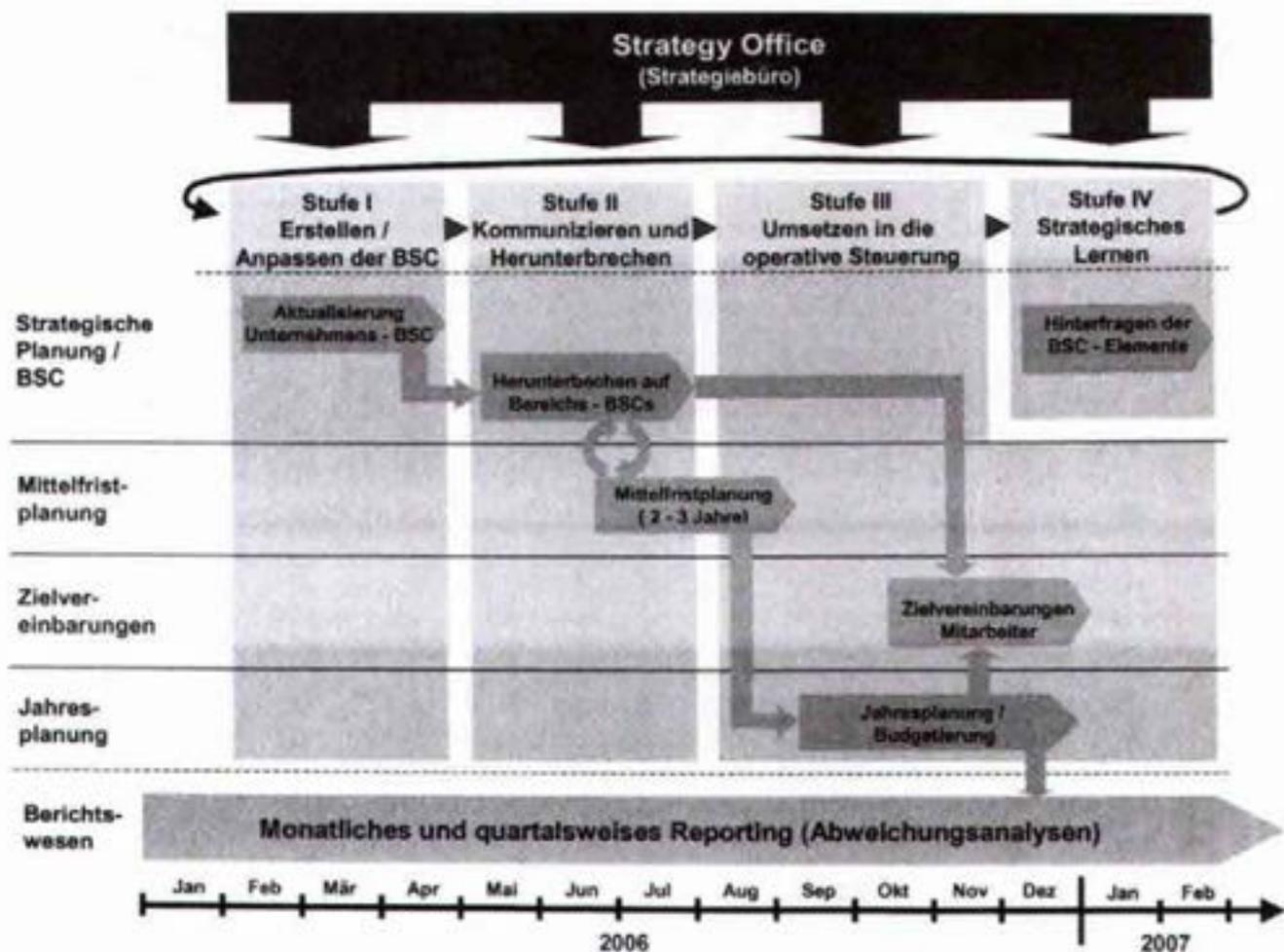


Abb. 2: Verknüpfung BSC mit Management- und Steuerungsprozessen (Quelle: Eigene Darstellung)

hohem Maße innovativ. Dabei werden die Prämissen, die zur Erstellung der BSC herangezogen wurden, analysiert und kritisch hinterfragt. Dieser Lerneffekt führt zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der BSC mit dem Ziel, falsche kausale Zusammenhänge in dem existierenden BSC-System zu identifizieren und im neuen angepassten BSC-System (Stufe 1) zu beseitigen. Nach Analyse der Optimierungserfolge stellt sich in dem vorgestellten Beispiel heraus, dass lediglich eine geringe Verbesserung des Time-to-Market erreicht wurde. Um den Mitarbeitern einen stärkeren Anreiz zur aktiven Mitarbeit an der Optimierung zu geben, wird als Konsequenz die Einführung eines KVP<sup>2</sup>-Systems als Ziel für die nächste BSC festgelegt. Durch die Speicherung und Kommentierung der Informationen können zu einem späteren Zeitpunkt diese getroffenen Entscheidungen bzw. Strategien analysiert und für zukünftige Strategien berücksichtigt werden.

In einer aktuellen Veröffentlichung der BSC-Pioniere Kaplan und Norton<sup>3</sup> wird

die Einrichtung eines zentralen Strategy Office (Strategiebüro) als ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Einführung einer BSC empfohlen. Das Ziel des Strategiebüros besteht darin, zusammen mit den Führungskräften den BSC-Managementprozess in seinen vier Stufen zu überwachen bzw. zu unterstützen. Die drei wichtigsten Aufgaben hierbei sind:

- ➔ Organisation des internen Informationsflusses der Strategie vom Geschäftsführer zu den Mitarbeitern;
- ➔ Steuerung der Management- und Planungsprozesse in Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Führungskräften;
- ➔ Überwachung der Umsetzung strategischer Vorgaben;
- ➔ Identifizierung von Schwachstellen und Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Das Strategiebüro als zentrale Koordinierungsinstanz kann mit einem kleinen Team die Schlüsselprozesse eines erfolgreichen BSC-Betriebs professionell planen

und organisieren. Zudem helfen sie als Ansprechpartner und Verantwortliche, die Einführung und Weiterentwicklung des BSC-Systems voranzutreiben.

## Fazit und Ausblick

Die gelungene Einführung einer BSC und deren Integration in die Management- und Steuerungssysteme hilft dabei, die Lücke zwischen Strategieentwicklung und Strategieumsetzung stark zu verkleinern. Darüber hinaus kann die Erkenntnis- und Reaktionsfähigkeit auf veränderte interne und externe Rahmenbedingungen wie Fusionen oder neue Technologien deutlich verbessert werden. Das BSC-Managementkonzept kann aller-

<sup>2</sup> KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Durch finanzielle oder persönliche Anreize (Prämien, Geschenke) kann eine fortlaufende Optimierung der bestehenden Prozesse unterstützt werden.

<sup>3</sup> Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (2006), S. 22ff.

dings nur dann den hohen Erwartungen gerecht werden, wenn es von den Angehörigen des IT-Dienstleisters als strategischer Managementprozess verstanden, angewandt und gelebt wird. Zur Bewältigung dieser Herausforderung hat sich in der Praxis vor allem die Einrichtung eines Strategiebüros bewährt. Angesichts des zunehmend komplexen und dynamischen Wettbewerbs und der damit verbundenen kurzen Halbwertszeiten von Strategien entscheidet letztendlich eine schnelle und konsequente Strategieumsetzung über den unternehmerischen Erfolg der IT-Dienstleister. Die erfolgreiche Einführung und konsequente Anwendung des BSC-Managementkonzepts zur Verbesserung der Strategieumsetzungsfähigkeit stellt deshalb einen wichtigen Schritt für die IT-Dienstleister der S-Finanz-

gruppe auf ihrem Weg zu einer strategiefokussierten Organisation dar.

#### Literatur

Friedag, H. R. / Schmidt, W. (2001): My Balanced Scorecard: Das Praxis-Handbuch für Ihre individuelle Lösung; Fallstudien, Checklisten, Präsentationsvorlagen, 2. Aufl., Freiburg i. Br., Berlin, München

Horváth & Partner (Hrsg.) (2001): Balanced Scorecard umsetzen, 2., überarb. Aufl., Stuttgart

Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (Hrsg.) (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart

Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart

Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (2006): Strategien (endlich) umsetzen, in Harvard Business Manager, Januar 2006, S. 22-35

Niven, P. R. (2003): Balanced Scorecard – Schritt für Schritt. Einführung, Anpassung, Aktualisierung, Weinheim ■

#### Zuordnung CM-Themen-Tableau

23	24	32	F	T	S
----	----	----	---	---	---

## The Mascots for Beijing Olympics 2008

von Ma Lin, Beijing



One Dream." Die Mascots sollen repräsentieren die Kraft und Weisheit des chinesischen Volks. Nicht nur das chinesische Volk, sondern auch alle Welt liebt „the Mascots“. Viele Menschen möchten fünf glückliche Babys (Fu Wa) kriegen. Im speziellen Warenhaus auf der Wang Fu Jing Straße steht eine Schlange von Menschen, die Mascots so schnell wie möglich zu kaufen.

## ECONOMIC VALUE ADDED Steigerung des Unternehmenswertes mittels Werttreiberbaum und Maßnahmenkatalog

– Darstellung am Beispiel eines fiktiven  
Handelsunternehmens –



Dipl.-Kfm. (FH) Christian Gatzki,  
tätig als Projektkoordinator für die  
türkische Tochtergesellschaft eines  
internationalen Unternehmens.  
E-Mail: christian-gatzki@gmx.net



Bank- und Dipl.-Kfr. (FH) Yvonne  
Gatzki, Fachrichtung Steuern, Rech-  
nungswesen, Revision, angestellt im  
Bankwesen, zudem tätig als Dozentin.  
E-Mail: yvonne-gatzki@gmx.net

von Christian Gatzki und Yvonne Gatzki, Istanbul/Türkei

Die Autoren leben und arbeiten seit Anfang des Jahres 2006 in der Türkei – einem Land, welches als EU-Beitrittskandidat und aufgrund seiner geografischen, wirtschaftlichen wie auch politischen Lage ein hohes Entwicklungspotential besitzt (wie Wachstumsraten von 5 bis 10 % in den letzten Jahren ohne weiteres beweisen).

Dieses Potential haben bereits viele nationale wie auch internationale Unternehmen erkannt. Um sich allerdings auf diesem Markt zu etablieren, ist ein hohes Maß an Eigeninitiative, eine nachhaltige Vorbereitung und auch eine umfassende Planung zwingend erforderlich. Dem Management stehen diesbezüglich eine Vielzahl von Kennzahlen und Kennzahlensystemen zur Verfügung, welche einen solchen Prozess unterstützen sollen. In diesem Zusammenhang wird oftmals auch der Economic Value Added (EVA) genannt.

Der EVA ist bereits Gegenstand zahlreicher Publikationen und wird auch **weltweit in der Praxis genutzt**. Allerdings ist die Anwendung eher auf die reine Berechnung der Kennzahl beschränkt, welche wiederum stark von der Unternehmensindividualität geprägt ist. **Es fehlt an einer gezielten Ursachenforschung sowie Steuerung des EVA und damit des Unternehmenswertes bzw. des Unternehmenswachstums.**

Das Ziel des vorliegenden Beitrages ist es daher, aus der bereits vorhandenen Fach-

literatur sowie aus eigenen Erkenntnissen einen Vorschlag für eine standardisierte, länderübergreifend anwendbare EVA-Berechnung für Unternehmen der Handelsbranche zu unterbreiten. Jene Branche eignet sich dafür besonders, da die branchencharakteristische Profit-Center-Organisation (Filialstruktur) eine gezielte EVA-Steuerung von der strategischen bis hin zur operativen Ebene maßgeblich unterstützt – eine Eigenschaft, welche bei anderen Branchen in diesem Umfang nicht gegeben ist. Voraussetzung ist aber eine standardisierte EVA-Berechnung. Sie bildet die Basis für den nachfolgenden Schwerpunkt des Beitrags – die Optimierung der EVA-Steuerung im Sinne eines nachhaltigen Unternehmenswachstums. Als managementunterstützendes Instrument wird dabei ein Werttreiberbaum sowie ein dazugehöriger, handelsspezifischer Maßnahmenkatalog erarbeitet und vorgestellt.

### I. VORBEMERKUNGEN

Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung fordert der Kapitalmarkt zunehmend eine wertorientierte Ausrichtung von den Unternehmen. Dieser Forderung entsprechen die Unternehmen mit der Einführung bzw. Integration von Managementkonzepten, wie bspw. dem EVA-Konzept der Unternehmensberatung Stern Stewart & Co. Die dem Konzept zugrunde liegende, gleichnamige Kennzahl wird in den Unternehmen jedoch

nicht einheitlich berechnet und meist auch nicht bis zur operativen Ebene integriert. Demzufolge wird die

- externe und interne Vergleichbarkeit der EVA-Werte eingeschränkt,
- die Aussagekraft publizierter EVA-Werte gemindert,
- eine Unternehmenssteuerung mittels EVA erschwert bzw. fehlgeleitet.

Letztenendes wird das Potential von EVA nicht vollends ausgeschöpft. Innerhalb des Artikels wird deshalb, am fiktiven Beispiel eines Handelsunternehmens, eine EVA-Berechnung praxisorientiert vorgestellt. Aufbauend darauf werden dem Beispielunternehmen **Möglichkeiten zur Steigerung des EVA aufgezeigt**. In diesem Zusammenhang wird die für die Handelsbranche typische Organisationsstruktur (Profit-Center-Organisation) und deren operatives Tagesgeschäft zugrunde gelegt. Sie sind besonders für eine spätere Darstellung des Werttreiberbaumes und des Maßnahmenkataloges relevant und sollen als Instrumente des Managements eine Steuerung des EVA sowie eine höhere Ausnutzung seines Potentials unterstützen.

### II. BERECHNUNG DES HANDELS-SPEZIFISCHEN ECONOMIC VALUE ADDED

EVA als eine finanzwirtschaftliche Spitzenkennzahl geht auf die kaufmännische Grundregel zurück, dass ein Geschäft erst

dann Wert schafft, wenn es langfristig mindestens die Kosten für das eingesetzte Kapital erwirtschaftet. Der Economic Value Added misst dabei den Übergewinn aus dem Geschäftsergebnis nach Steuern, aber vor Finanzierungskosten abzüglich der Kapitalkosten eines Unternehmens. In der Praxis wird er als betriebliche Kennzahl, Steuerungsgröße und als Managementsystem genutzt. Entscheidend für eine Wertsteigerung ist jedoch der Delta EVA, d. h. der Zuwachs des EVA zur Vorperiode. Tabellarisch lassen sich die Zusammenhänge wie folgt veranschaulichen:

des EVA-Geschäftsergebnisses begonnen. Im Standardisierungsvorschlag bildet der EBIT<sup>1</sup> (900 GE) den Ausgangspunkt. Er ist der geeignetste Ausgangspunkt, weil hier die wenigsten Anpassungen (+ 400 GE) vorzunehmen sind. Mittels Anpassungen soll die Gewinngröße um Verzerrungen der externen Rechnungslegung bereinigt werden. Im Handel sind darunter im Wesentlichen der Zinsanteil für Miet- und Leasingverpflichtungen (+ 335 GE) sowie die Veränderung der Rückstellungen für Mietunterdeckung (-50 GE) zu verstehen.

Nach Durchführung aller relevanten Anpassungen sind bei der Ermittlung des EVA-Geschäftsergebnisses steuerliche Korrekturen (-520 GE) zu beachten. Sie sind theoretisch vom individuellen Steuersatz des Unternehmens abhängig.

In der Praxis wird dagegen ein Pauschalsteuersatz (40 %) angewandt. Übertragen auf das Beispielunternehmen ergibt sich somit ein EVA-Geschäftsergebnis nach Steuern von 780 GE.

## II. b Berechnung des EVA-Geschäftsergebnisses

$$EVA = \text{Geschäftsergebnis} - (\text{Geschäftsvermögen} \cdot \text{Kapitalkostensatz})$$

$$\Delta EVA = EVA '02 - EVA '01$$

	Jahr '01 (Basisjahr)	Jahr '02
Earnings before Interest and Taxes (EBIT <sup>1</sup> )	1.200 GE	900 GE
± Anpassungen	+300 GE	+400 GE
- Steuerkorrektur (40 %)	-600 GE	-520 GE
= <b>Geschäftsergebnis [1]</b> (vgl. IIa)	<b>900 GE</b>	<b>780 GE</b>
Bilanzsumme	7.900 GE	8.000 GE
± Anpassungen (inkl. unverzinslicher Verbindlichkeiten)	+1.640 GE	+1.540 GE
- Steuerkorrektur (40 %)	-40 GE	-40 GE
= <b>Geschäftsvermögen [2]</b> (vgl. IIb)	<b>9.500 GE</b>	<b>9.500 GE</b>
Gewichteter Eigenkapitalzins		5 %
+ Gewichteter Fremdkapitalzins (nach Steuern)		3 %
= <b>Kapitalkostensatz [3]</b> (vgl. IIc)		<b>8 %</b>

Tabelle 1: Allgemeine Berechnung der EVA-Kennzahl (Quelle: vgl. Stewart: The Quest for Value)

Grundlage für die Ermittlung des EVA-Geschäftsergebnisses ist immer die Bilanzsumme. Ausgehend von dieser Größe zielt die anschließende EVA-bezogene Aufbereitung des Jahresabschlusses darauf ab, **operatives und nicht operatives Vermögen zu lokalisieren** und hinsichtlich einer Berücksichtigung in der EVA-Berechnung zu differenzieren. Dabei kristallisieren sich für Unternehmen der Handelsbranche die in Tabelle 3 dargestellten Positionen heraus.

## II.a Berechnung des EVA-Geschäftsergebnisses

In der zahlreichen Fachliteratur gibt es viele detaillierte Berechnungen und kritische Auseinandersetzungen mit dem EVA-Konzept.<sup>2</sup> Subsumierend daraus wird nachfolgendes, allgemeingültiges Berechnungsschema für die Managementebene von Handelsunternehmen abgeleitet (vgl. Tabelle 2).

Bei der Ermittlung des EVA wird in der Regel mit der Berechnung

EVA-Geschäftsergebnis	steuerwirksam	Beispielunternehmen (in GE)
<b>Earnings before Interest and Taxes (EBIT)</b>	<b>ja</b>	<b>900</b>
+ Zinserträge	ja	+100
± Ergebnis aus Anlageabgängen (Erträge/Verluste)	ja	+30
± außerordentliches Ergebnis	ja	0
- Ergebnis aus nichtoperativem Vermögen	ja	-15
+ Zinsanteil für Miet- und Leasingverpflichtungen	ja	+335
± Veränderung der Rückstellungen für Mietunterdeckung	ja	-50
+ Restrukturierungsaufwendungen	ja	0
+ Strategische Investitionen (Anlaufverluste)	nein	0
= <b>EVA-Geschäftsergebnis vor Steuern [1]</b>		<b>1.300</b>
= Summe aller steuerwirksamen Positionen [2]		1.300
• Steuersatz in % [3]		40
= Steuerwirkung [2•3=4]		-520
= <b>EVA-Geschäftsergebnis nach Steuern [1-4]</b>		<b>780</b>

Tabelle 2: Berechnung des EVA-Geschäftsergebnisses auf Managementebene

EVA-Geschäftsvermögen	steuer-wirksam	Beispiel-unternehmen (in GE)
<b>Bilanzsumme</b>		<b>8.000</b>
- Unverzinsliche Verbindlichkeiten (Abzugskapital)	nein	-2.500
± Ergebnis aus Anlageabgängen (kumuliert)	ja	+100
± außerordentliches Ergebnis (kumuliert)	ja	0
- Nichtoperatives Vermögen	nein	-560
+ Barwert Miet- und Leasingverpflichtungen	nein	+4.500
+ Restrukturierungsaufwendungen	nein	0
+ Strategische Investitionen (Anlaufverluste)	nein	0
<b>= Geschäftsvermögen vor Steuern [1]</b>		<b>9.540</b>
= Summe aller steuerwirksamen Positionen [2]		100
• Steuersatz in % [3]		40
= Steuerwirkung [2•3=4]		-40
<b>= Geschäftsvermögen nach Steuern [1-4]</b>		<b>9.500</b>

Tabelle 3: Berechnung des EVA-Geschäftsvermögens auf Managementebene

Die Aktiva der Bilanz (8.000 GE) muss analog zur Zinskorrektur im EVA-Geschäftsergebnis zunächst um die zinsfreien betrieblichen Verbindlichkeiten (-2.500 GE) korrigiert werden, da hier kein Zinsanspruch erhoben wird.<sup>4</sup> In der Fachliteratur ist dieser Schritt allerdings umstritten, da das **Abzugskapital eine Größenordnung von bis zu 30 % der Bilanzsumme erreichen kann.**<sup>5</sup> Im Allgemeinen sind hierunter folgende, kurzfristige Verbindlichkeiten zu verstehen:

- Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen,
- Erhaltene Anzahlungen,
- Sonstige Verbindlichkeiten,
- Steuerrückstellungen,
- Sonstige Rückstellungen,
- Passive Rechnungsabgrenzungsposten.

In den meisten Handelsunternehmen beeinflussen neben diesen Verbindlichkeiten (-2.500 GE) vor allem die **hinzuzurechnenden Barwerte für Miet- und Leasingverpflichtungen** (+ 4.500 GE) das EVA-Geschäftsvermögen und damit auch den EVA. Unter Berücksichtigung aller relevanten Anpassungen sowie der auch hier notwendigen steuerlichen Korrektur ergibt sich für das Beispielunternehmen demnach ein EVA-Geschäftsvermögen von 9.500 GE.

## II. c Ermittlung des Kapitalkostensatzes

Die Kapitalkosten sind in der EVA-Berechnung aus Sicht der jeweiligen Kapital-

geber zu definieren. Genutzt wird dafür der **Weighted Average Cost of Capital (WACC)**. Er drückt den **gewichteten, durchschnittlichen Gesamtkapitalkostenzins** aus und soll dadurch den **Verzinsungsanspruch der Gläubiger (Fremdkapital) und Anteilseigner (Eigenkapital)** zum Ausdruck bringen.

Den Ausgangspunkt für die Berechnung des unternehmensspezifischen, gewichteten Kapitalkostensatzes nach WACC bildet nachfolgende, in Abbildung 1 dargestellte allgemeine Gleichung:

$$\begin{aligned} & \text{Kapitalkostensatz nach WACC} \\ & = \text{Anteil Eigenkapital am Gesamtkapital (in \%)} \cdot \text{Eigenkapitalkostensatz} \\ & + \text{Anteil Fremdkapital am Gesamtkapital (in \%)} \cdot \text{Fremdkapitalkostensatz nach Steuern} \\ & = \text{Kapitalkostensatz (in \%)} \end{aligned}$$

Abb. 1: Allgemeine Berechnung des Kapitalkostensatzes nach WACC (Quelle: vgl. Hostettler: Economic Value Added EVA)

Neben der Bestimmung der einzelnen Kostensätze für Eigen- und Fremdkapital ist das Verhältnis beider zum Gesamtkapital (aufgrund der Bilanz) zu ermitteln. Hierbei kann sowohl von der aktuellen **Relation von Eigen- und Fremdkapital** als auch von dem angestrebten Verhältnis (Zielkapitalstruktur) ausgegangen werden. Eine einheitliche Regelung, welche bestehende Spielräume eingrenzt, gibt es derzeit nicht. **In der Praxis findet zumeist die Zielkapitalstruktur Anwendung.** Letztere wird für den Standardisierungsvorschlag befürwortet, da der Grenzwert des EVA angehoben und somit eine zu optimistische Darstellung des

Unternehmenswachstums vermieden wird. Für das vorliegende Berechnungsbeispiel wird eine Zielkapitalstruktur in Höhe von EK 50 % / FK 50 % angenommen.

## Berechnung des Eigenkapitalkostensatzes

Für die Bestimmung der Eigenkapitalkosten gibt es unterschiedliche, kapitalmarkttheoretische Konzepte. In der Praxis hat sich, entgegen vielfacher Kritik,<sup>6</sup> das **Capital-Asset-**

**Pricing-Model (CAPM)** durchgesetzt. Die Darstellung auf der nächsten Seite (Abb. 2) verdeutlicht dabei die praktizierte Vorgehensweise.

Den Sockel bildet der **risikofreie Zins** (3 %). Er orientiert sich an den Durchschnittsrenditen risikofreier alternativer Anlagen. Jene wiederum beziehen sich oft auf langfristige Anleihen (in der Regel Bundesanleihen mit 10-jähriger Restlaufzeit). Die **Markttrisikoprämie** (7 %) lässt sich als Differenz zwischen der erwarteten

ten Rendite eines Marktportfolios (10 %) und dem Zins einer ausgewählten risikofreien Anlageform (3 %) definieren. Für die erwartete Rendite des Marktportfolios wird in der Praxis häufig die langjährige durchschnittliche Rendite eines Aktienindizes (z. B. DAX 30) angesetzt.

Die dritte und letzte Komponente im CAPM bildet der Beta-Faktor (1,0). Über ihn wird das individuelle Risiko einer Aktie ausgedrückt. Er spiegelt die Marktschwankungen (Volatilität) zwischen der Kursentwicklung einer Aktie und einem Auswahlindex wider.

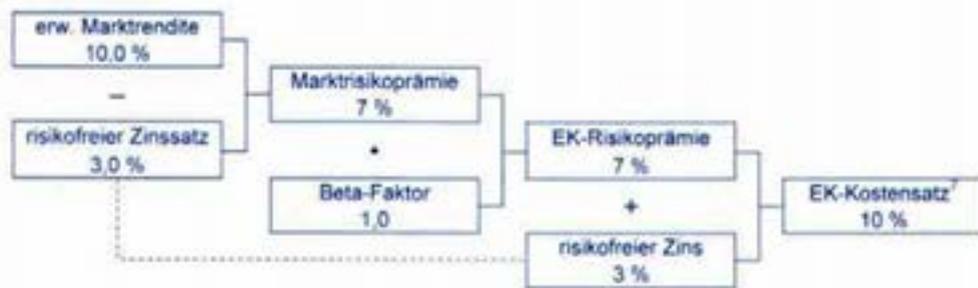


Abb. 2: Ermittlung des Eigenkapitalkostensatzes

**Berechnung des Fremdkapitalkostensatzes**

Der Fremdkapitalkostensatz wird analog zum Eigenkapitalzins ermittelt. Das heißt, es wird der Marktzins für das Fremdkapital (10 %) als Summe von risikofreiem Zins (3 %) und einem Risikozuschlag für das Fremdkapital (7 %) ermittelt.



Abb. 3: Ermittlung des Fremdkapitalkostensatzes

Der risikofreie Zins entspricht dabei dem bereits bei dem Eigenkapitalkostensatz angewandten Zins (vgl. Abb. 2). Der Risikozuschlag für das Fremdkapital ist dagegen von der Bonität des jeweiligen Unternehmens abhängig. Darüber hinaus muss die steuerliche Abzugsfähigkeit von Fremdkapitalzinsen berücksichtigt werden. Auch hier findet der pauschale Steuersatz von 40 % Anwendung.

Nach der separaten Ermittlung der einzelnen Komponenten der EVA-Gleichung und der Berücksichtigung einer Kapitalstruktur von EK 50 % / FK 50 % ergibt sich folgender gewichtete Kapitalkostensatz:

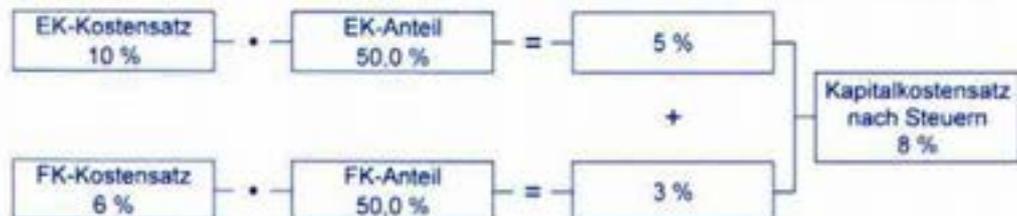


Abb. 4: Ermittlung des gewichteten Kapitalkostensatzes nach WACC

**Ableitung des Economic Value Added**  
In Anlehnung an Tabelle 1 lässt sich für den Basis- und Berichtszeitraum (aus Demonstrationsgründen bei angenommenen gleichen Kapitalkosten) folgender EVA sowie Delta EVA ermitteln (s. rechts):

EVA = Geschäftsergebnis - (Geschäftsvermögen • Kapitalkostensatz)

EVA '01 = 900 GE - (9.500 GE • 8 %)  
EVA '01 = 140 GE

EVA '02 = 780 GE - (9.500 GE • 8 %)  
EVA '02 = 20 GE

DELTA EVA = EVA '02 - EVA '01  
= 20 GE - 140 GE  
= - 120 GE

Bezogen auf das Beispielunternehmen muss trotz positivem, absolutem EVA in beiden Perioden eine abnehmende Wertgenerierung konstatiert werden. Um die Ursachen für eine solche Entwicklung zu ergründen und diesen entgegenzuwirken, ist die Nutzung eines Werttreiberbaumes sowie eines dazugehörigen Maßnahmenkataloges von enormer Bedeutung.

Beide Instrumente zusammen sind sowohl auf Managementebene als auch auf Ebene der Profit Center wichtige Werkzeuge, um den EVA nachhaltig zu steuern und einen positiven Delta EVA zu sichern.

**III. VERBESSERUNG/OPTIMIERUNG DES ECONOMIC VALUE ADDED**

Entscheidend für eine erfolgreiche, wertorientierte Unternehmensführung mittels EVA ist die Identifikation und Analyse von dessen Einflussfaktoren – so genannten Werttreibern. „Ein Werttreiber stellt allgemein einen beeinflussbaren Faktor dar, der eine hohe Relevanz für das wirtschaftliche Ergebnis eines Unternehmens(bereiches) hat.“<sup>13</sup> Unter dem Aspekt einer Ursache-Wirkungs-Betrachtung sind sie das Bindeglied zwischen den strategischen Zielen und dem operativen System der Prozesse und Kennzahlen.<sup>10</sup> Sie wirken auf den Unternehmenswert und damit auf den EVA. Als systematische Darstellung in einem Werttreiberbaum bilden sie in Verbindung mit einem Maßnahmenkatalog ein

effektives Instrument zur Steigerung und Steuerung des Unternehmenswertes bzw. Unternehmenswachstums sowohl auf der Management- als auch auf der Profit Center-Ebene.

Bei der Entwicklung des Werttreiberbaumes für das Beispielunternehmen (vgl. Abb. 5) wird sich am Du-Pont-Schema orientiert. Anhand dieser Systematik lässt sich für jedes Unternehmen Schritt für Schritt eine Ursachenanalyse (insbesondere Schwachstellenanalyse) bis auf den kleinsten Werttreiber durchführen.

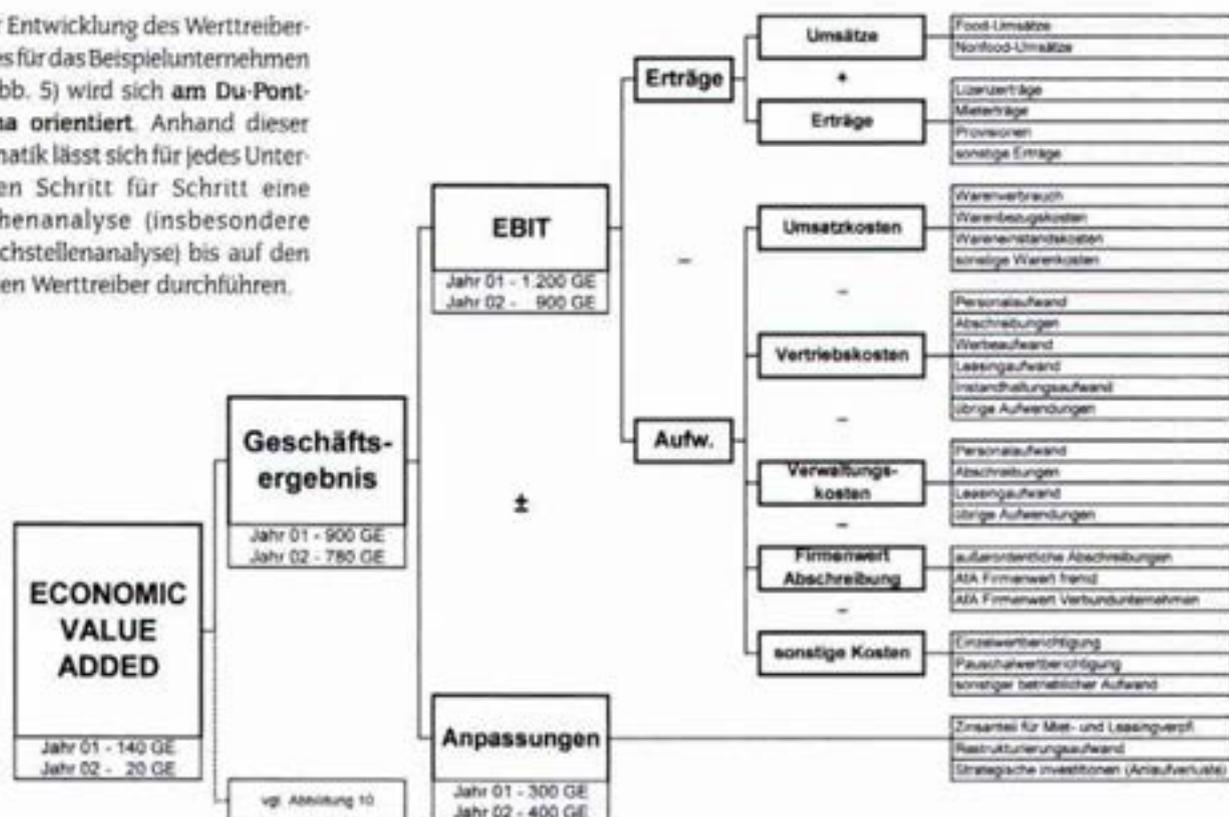


Abb. 5: Auszug aus dem Werttreiberbaum

So zeigt sich im Beispielunternehmen, dass das EVA-Geschäftsergebnis (von 900 GE auf 780 GE) gesunken ist. Diese Größe allein ist jedoch nur bedingt aussagekräftig. Weitergehende Betrachtungen werden notwendig. In Konzentration auf das EVA-Geschäftsergebnis zeigt sich eine Abnahme des EBIT (von 1.200 GE auf 900 GE). Ursachen hierfür können ein gesunkener Umsatz oder gestiegene Kosten sein. Beide Größen sind gezielt zu verfolgen. Im weiteren Verlauf werden am Beispiel des Umsatzes

→ die Funktionsweise des Werttreiberbaumes sowie

→ wichtige Steuerungsmöglichkeiten des EVA aufgezeigt. Zuvor müssen bei der Position „Umsätze“ aber weitere Differenzierungen nach Warengruppen und Artikelbene vorgenommen werden (vgl. Abb. 6).

Mittels eines effizienten Warenwirtschaftssystems<sup>11</sup> können Umsatzänderungen bspw. im Bereich der Oberwarengruppe 1 sogar bis zum einzelnen Artikel exakt bestimmt werden. Gleichzeitig sind allerdings die Veränderungen zu hinterfragen und die Ur-

chen zu identifizieren. Einige dieser Faktoren sind vorrangig auf der Managementebene und andere überwiegend auf der Profit Center-Ebene steuerbar.

Da es für Umsatzänderungen eine Vielzahl an Ursachen gibt, ist eine Untergliederung in finanzielle und nichtfinanzielle Größen sinnvoll. Ausschlaggebender, finanzieller Faktor ist in der Handelsbranche der Preis. Er kann vom Management durch folgende Maßnahmen gesteuert werden (vgl. Tabelle 4).

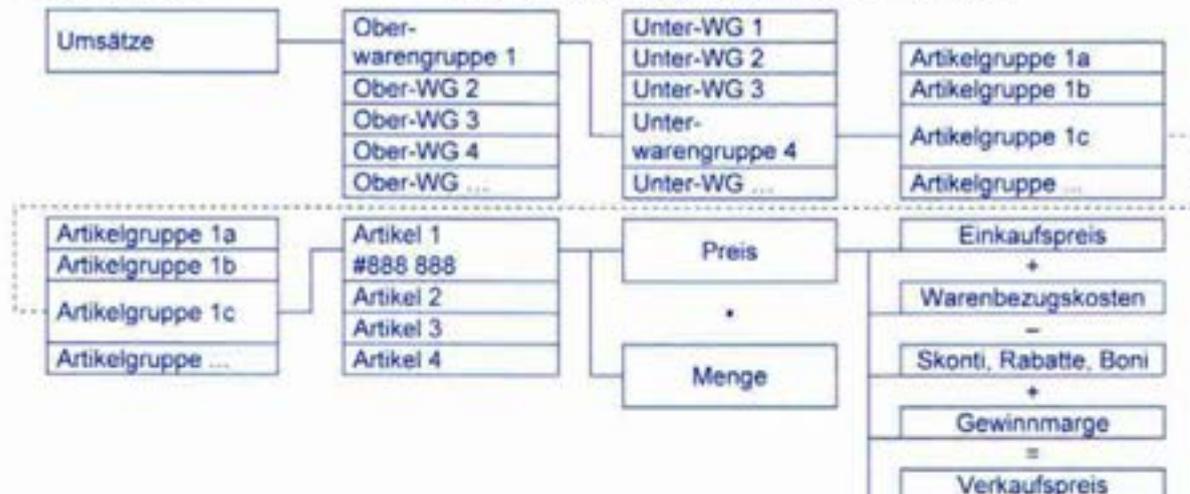


Abb. 6: Differenzierung der Umsätze bis auf Artikellebene

Werttreiber „Preis“	Maßnahmen des Managements
Preis	Einkaufspreise senken durch z. B. - Einkaufsgesellschaften bilden - Sonderrabatte verhandeln
	Bezugskosten senken (Fracht, Verpackung etc.)
	Marge erhöhen

Tabelle 4: Maßnahmen zur Steuerung des Werttreibers Preis

Um auch nichtfinanzielle Faktoren in den Werttreiberbaum zu integrieren, messen und steuern zu können, ist es erforderlich, die wichtigsten zu definieren und zu quantifizieren. Sie gehen aus Abbildung 7 hervor.

Vorgehensweise entspricht im Ansatz dem der Balanced Scorecard.

Mit Hilfe der vorgeschlagenen Kennzahlen kann durch einen Vergleich vor Vorperiode die Entwicklung des Werttreibers „Kunde“

in die folgenden vier Kriterien gegliedert und durch Kennzahlen operationalisiert werden (vgl. Abb. 9).

Neben den ermittelten Mitarbeiter-Kenngrößen müssen seitens des Manage-



Abb. 7: Werttreiberhierarchie Umsätze

Insbesondere die Kunden und Mitarbeiter sind bezüglich ihres Einflusses auf den EVA hervorzuheben. Im Weiteren wird sich deshalb das Augenmerk auf jene beiden Faktoren richten.

Zunächst wird der Werttreiber Kunde durch Kenngrößen näher bestimmt und messbar gemacht (vgl. Abb. 8). Diese

dargestellt werden. Ableitend daraus sind vom Management bzw. von den Profit Centern Maßnahmen zur Gegensteuerung einzuleiten, wie Tabelle 5 für Handelsunternehmen beispielhaft veranschaulicht.

Analog zum Werttreiber „Kunde“ sollte auch der Faktor „Mitarbeiter“ für eine detailliertere Betrachtung grundsätzlich

ments gleichzeitig Maßnahmen eingeleitet werden, welche wertorientiert, ökonomisch vertretbar und dabei motivierend sind. Doch auch in den Profit Centern können entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Darunter können u. a. nachstehende sowohl allgemeingültige als auch handelstypische Maßnahmen verstanden werden (vgl. Tabelle 6).



Abb. 8: Werttreiberhierarchie des Einflussfaktors Kunde

Werttreiber „Kunde“	Maßnahmen des Managements	Maßnahmen der Profit Center
Kundenrentabilität	Ausgabe von Bonus- und Kreditkarten	Freundlichkeit
	Staffelung der Bonuskarten nach Umsätzen (Silber, Gold, Platin)	Gezielte Präsentation margenträchtiger Produkte Kompetente Beratung
Kundenzufriedenheit	Weitergabe von Einkaufsrabatten an Kunden → Preisführerschaft	Sauberkeit in den Verkaufsräumen
	Lieferantensensibilisierung auf Qualität, z. B. durch Prämien	Mindesthaltbarkeitsdaten beachten
	Prämien für hohe Lieferquoten (Warenpräsenz)	Warteschlangen vermeiden
	Kulante Warenrücktauschgarantie für Kunden	Frische Waren, ansprechende Dekoration
	Nachbestellservice (Nachbestellung, wenn Ware nicht vorrätig)	Übersichtliche Platzierung der Waren und Angebote
	Kundentelefon/Servicetelefon	Übersichtliche Ausschilderung
	hohe Warenpräsenz	Wasserspender
	qualitativ hochwertige Produkte	Sitzmöglichkeiten
	freundliches Service- und Bedienungspersonal	Saubere Parkplätze
	ansprechendes Frische- und Servicesortiment	
	Ruhezone/Sitzgelegenheiten, Wasserspender Schaffung ausreichender Parkplätze	
Kundenakquisition	Fernsehwerbung, Reklametafeln	Listen für die Nichtverteilung von Werbeprospekten
	Anzeigen in Printmedien	
	ansprechende Werbeprospekte	Auslegen von Prospekten/ Kundenzeitschriften
	Optimierung der Streugebiete/Reichweiten	
	Gewinnspiele, andere Kundenaktionen	
	Investor Relations, z. B. über Internetauftritt	
	Nimm2 = Zahl1 – Aktionen	
	Zweiproduktverknüpfungen, z. B. 5 Päckchen Kaffee + 1 Tasse	
Umsatzaktionen, z. B. ab 50 EUR → Gutschein		
Kundenbindung	Weitergabe von Einkaufsrabatten an Kunden	Direktes Anbieten von Kundenkarten
	Bonuskartenaktionen, z. B. x-fache Punktzahl, spezielle Punktprämien	
	Herausgabe einer Kundenzeitschrift (mit Angeboten und Neuheiten)	
	spezielle A- und B-Kunden Promotions, bspw. Staffelmabatte etc.	

Tabelle 5: Maßnahmen zur Steuerung des Werttreibers Kunde

Werden die genannten Aspekte zusammengefasst, so ergibt sich für das fiktive Handelsunternehmen daraus folgender Werttreiberbaum (vgl. Abbildung 10).

Neben den vorgestellten Einflussfaktoren gibt es natürlich noch eine Vielzahl weiterer Werttreiber. Analog zu den bisherigen Untersuchungen sind in der Unternehmenspraxis auch das EVA-Geschäftsvermögen, die Anpassungen sowie die Kriterien der „Lieferanten“, „Prozesse“ und der „Standortwahl“ zu untersuchen, zu quantifizieren und in den Werttreiberbaum zu integrieren.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	23	34	S	V	Z

#### IV. FAZIT

Angesichts eines verstärkten, globalen Wettbewerbs und des zunehmenden Rin-

gens um Investoren sind Unternehmen gezwungen, ihre Unternehmensführung langfristig auf sichtbare und nachvollziehbare Wertsteigerung auszurichten.



Abb. 9: Werttreiberhierarchie des Einflussfaktors Mitarbeiter

Werttreiber „Mitarbeiter“	Maßnahmen des Managements	Maßnahmen der Profit Center
Mitarbeiterproduktivität	Hierarchieabbau – Verantwortung delegieren variable Vergütung	regelmäßige Beurteilungsgespräche freundlicher Umgangston
Mitarbeiterzufriedenheit	Qualifikationsentsprechende Aufgaben gezielte Förderung fähiger Mitarbeiter	Qualifikationsgerechter Einsatz der Mitarbeiter Berücksichtigung von Mitarbeiterwünschen
Mitarbeiterförderung	regelmäßige Beurteilungsgespräche soziales Engagement (Betriebsfeier, -ausflug)	kompetenzabhängige Bewilligung Beförderung von Weiterbildungen fähiger Mitarbeiter
Mitarbeiterbindung	betriebliche Altersversorgung Altersteilzeitprogramme vergünstigter Einkauf (Einkaufsrabatte) Arbeitszeitflexibilisierung	Mitarbeitergespräche Interesse an dem „Mensch“ selbst zeigen

Tabelle 6: Maßnahmen zur Steuerung des Werttreibers Mitarbeiter

Diesbezüglich hat sich vor allem in großen Unternehmen das EVA-Konzept bereits durchgesetzt. Doch auch klein- und mittelständische Unternehmen können von einer Orientierung am EVA-Konzept profitieren. Die damit verbundene Berechnung der EVA-Kennzahl ist derzeit aber von hoher Individualität geprägt. Oftmals existiert in den Unternehmen selbst keine einheitliche – und was noch wichtiger ist – keine bis zur operativen Ebene integrierte EVA-Berechnung. In Anbetracht solcher Defizite wird das Potential des Economic Value Added nicht voll ausgeschöpft. Da jedoch eine einzige einheitliche EVA-Berechnung aufgrund zahlreicher Branchenunterschiede nicht sinnvoll ist, wurde in diesem Beitrag für die Managementebene von Handelsunternehmen ein Vorschlag für eine standardisierte EVA-Berechnung dargestellt. Jener wurde anhand eines fiktiven Beispiels veranschaulicht und kann in modifizierter Form auch in anderen Branchen Anwendung finden. Neben dem vorgestellten Vorschlag zur EVA-Ermittlung für die Managementebene ist die Standardisierung der Berechnung für die operative Ebene der nächste erforderliche Schritt.

Für das Management darf aber nicht nur die Berechnung des EVA ausschlaggebend sein, sondern vielmehr dessen gezielte Steuerung! Ein Werttreiberbaum sowie ein dazugehöriger Maßnahmenkatalog sind in diesem Zusammenhang von elementarer Bedeutung. Wichtig ist dabei, dass neben klassischen, finanziellen Größen auch indirekte Komponenten wie z. B. die Werttreiber Kunde und Mitarbeiter Berücksichtigung finden.

Insbesondere in mittelständischen Unternehmen ist in diesem Zusammen-

hang noch erheblicher Nachholbedarf vorhanden. Wenn gleichwohl viele dieser Unternehmen bereits über die Landesgrenzen hinaus tätig sind, so sind ihre Methoden der Unternehmensführung doch eher noch traditionell. Immerhin heißt Unternehmenswachstum nicht nur Expansion, sondern auch Entwicklung – Weiterentwicklung – und zwar in allen Ebenen des Unternehmens, auch im Management. Dieser Schritt ist notwendig und unausweichlich, um sich auch zukünftig wirtschaftlich zu behaupten.

Das EVA-Konzept kann bei konsequenter Anwendung diesbezüglich ein hilfreicher Orientierungspunkt sein. Es muss aber noch einmal betont werden, dass es keine Garantie für Erfolg ist. EVA ist lediglich ein Instrument des Managements, um das Ziel von nachhaltigem Unternehmenswachstum auch zu erreichen. Eine einheitliche EVA-Berechnung, Werttreiberbäume und Maßnahmenkataloge sind jedoch essentielle Elemente, welche eine gezielte, strukturierte Abweichungsanalyse, Ursachenforschung und Maßnahmenableitung ermöglichen und ein nachhaltiges Unternehmenswachstum maßgeblich unterstützen.

## Literatur

- Coenenberg/Salfeld: Wertorientierte Unternehmensführung: vom Strategieentwurf zur Implementierung. Landsberg/Lech 2003.  
Ehrbar: EVA, New York 1998.  
Hostettler: Economic Value Added (EVA), Wien 2000.  
Lachnit/Müller: Probleme bei der wertorientierten Performancedarstellung von Unternehmen, in: DER BETRIEB, 49/2002, S. 2553–2559.  
Müller/Klatt/Pfützmayr: EVA (Kein) Buch mit sieben Siegeln!?, in: Controllier Magazin, 04/2001, S. 358–363.

- Rieg: Wertorientierte Steuerung von Tochtergesellschaften, in: Controllier Magazin 02/2002, S. 158–163.  
Rosenstiel/Regent/Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, Stuttgart 1999.  
Schmidt Grotjohann: Wertorientiertes Management, in: Controllier Magazin, 04/2001, S. 380–383.  
Schneider: EVA als gegen Shareholder Value gerichtete Sprücheklopfen zur Unternehmenssteuerung, in: DER BETRIEB, 51-52/2001, S. 2666–2667.  
Schneider: Oh, EVA, EVA, schlimmes Weib, in: DER BETRIEB, 48/2001, S. 2509–2514.  
Stern/Shiely/Ross: Wertorientierte Unternehmensführung mit EVA, München 2002.  
Stewart: The Quest for Value, New York 1991.  
Weber/Bramsemann/Heineke/Hirsch: Erfahrungen mit Value Based Management, in: Advanced Controlling, 2002, S. 1–81.  
Wurl/Mayer: Gestaltungskonzept für Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecards, in: ZP, 11/2000, S. 1–22.

## Fußnoten

- <sup>1</sup> Earnings before Interest and Taxes (EBIT) = operatives Ergebnis vor Zinsen und Steuern.  
<sup>2</sup> Vgl. unter anderem: Stewart: The Quest for Value, New York 1991; Ehrbar: EVA, New York 1998; Hostettler: Economic Value Added (EVA), Wien 2000; Müller/Klatt/Pfützmayr: EVA (Kein) Buch mit sieben Siegeln!?, in: CM, 2001, S. 358–363.  
<sup>3</sup> Weitere Ausgangspunkte können der EBITA, der EBITDA, der Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, das Betriebsergebnis (jünglich dem EBIT) oder der Jahresüberschuss/fehlbetrag sein.  
<sup>4</sup> Vgl. Müller/Klatt/Pfützmayr: EVA (Kein) Buch mit sieben Siegeln!?, in: CM, 2001, S. 361.  
<sup>5</sup> Vgl. Lachnit/Müller: Probleme bei der wertorientierten Performancedarstellung von Unternehmen, in: DER BETRIEB, 2002, S. 2556.  
<sup>6</sup> Vgl. Schneider: Oh, EVA, EVA, schlimmes Weib, in: DER BETRIEB, 48/2001, S. 2509–2514 sowie Schneider: EVA als gegen Shareholder Value gerichtete Sprücheklopfen zur Unternehmenssteuerung, in: DER BETRIEB, 51-52/2001, S. 2666–2667.  
<sup>7</sup> Aufgrund des Beta-Faktors 1,0 entspricht der Eigenkapitalkostensatz der erwarteten Marktrendite. Der Eigenkapitalkostensatz entspricht somit der durchschnittlichen Rendite des DAX 30. Ist jene aber negativ (lange Baisse), so ist als EK Kapitalkostensatz zumindest der Zinssatz der 10-jährigen Bundesanleihe anzusetzen.  
<sup>8</sup> Vgl. Coenenberg/Salfeld: Wertorientierte Unternehmensführung – vom Strategieentwurf zur Implementierung, 2003, S. 266.  
<sup>9</sup> Weber, Bramsemann, Heineke, Hirsch: Value Based Management erfolgreich umsetzen, 2002, S. 36.  
<sup>10</sup> Vgl. Wurl/Mayer: Gestaltungskonzept für Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecards, in: ZP, 11/2000, S. 9.  
<sup>11</sup> Warenwirtschaftssystem = Computergestütztes System zur artikel- und stückgenauen sowie mengen- und wertmäßigen Warenverfolgung in Handelsbetrieben.

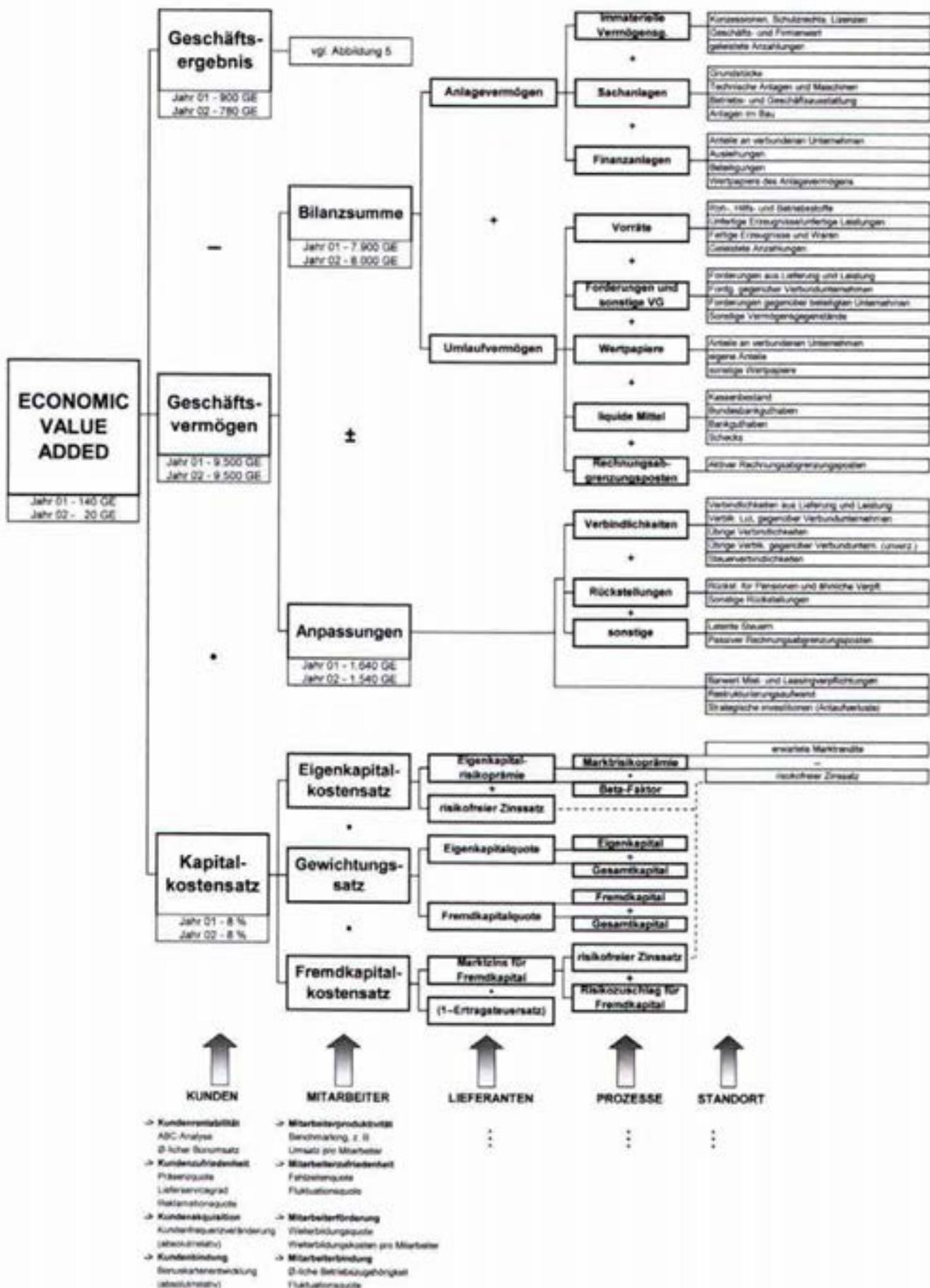


Abb. 10: Werttreiberhierarchie des Beispielunternehmens

## MARKTORIENTIERTE FILIALSTEUERUNG der Kaufhof Warenhaus AG



Mark Frese, Leitung Controlling & Projekte



Ludger Tump, Projektleiter „Marktorientierte Filialsteuerung“

Kaufhof Warenhaus AG, Köln

von Mark Frese und Ludger Tump, Köln –  
Preisträger 2006 des Controller Preises des Internationalen Controller Verein e. V. ICV

### Angaben zum Controlling-Bereich

Der Leitungsbereich Controlling & Projekte unterstützt als interner Dienstleister das Management bei Entscheidungen im Rahmen der wertorientierten Steuerung der Kaufhof Warenhaus AG. Mit seinen vier wesentlichen Teilbereichen Operatives Controlling, Unternehmenscontrolling, Strategisches Controlling sowie Informationscontrolling erhöht das Controlling die Effizienz und Effektivität des Führungshandelns im Kaufhof.

Die vier Teilbereiche verantworten im Einzelnen folgende Aufgabengebiete:

#### Unternehmenscontrolling:

- Koordination der internen Berichterstattung an den Vorstand der Kaufhof Warenhaus AG sowie der externen Berichterstattung an die Metro AG;

#### Operatives Controlling:

- Gestaltung und Koordination des Planungsprozesses;
- Zentrale Bereitstellung operativer Services; insbesondere für Verkauf (Filialen) und Einkauf; Ansprechpartner für Ver- und Einkauf zu Controlling-Fragen (z. B. in SAP BW bereitgestellten Berichten).
- Personal- und Hauptverwaltungscontrolling;

#### Strategisches Controlling:

- Investitionsplanung und -beurteilung;
- Neu- und Weiterentwicklung von Controlling-Instrumenten (z. B. Projekt „Marktorientierte Filialsteuerung“, Marketing-Controlling);

#### Informationscontrolling:

- Steuerung und Koordination des betriebswirtschaftlichen Informationsmanagements der Kaufhof Warenhaus AG; im Einzelnen „Hüter“ über
  - Standard-Berichtswesen (SAP BW),
  - Koordination Ergebnisrechnung,
  - Informations-/Analysesysteme,
  - Planungssysteme.

### „Marktorientierte Filialsteuerung“: Management Summary

Die Kaufhof Warenhaus AG bewegt sich derzeit auf **weitgehend stagnierenden Märkten mit eher nüchternen Wachstumsprognosen**. **Entwicklungsspielräume finden sich vielerorts lediglich auf lokaler Ebene**. Diese lokalen, filialbezogenen Chancen/Risiken unterscheiden sich dabei von Filiale zu Filiale (bedingt durch **von Filiale zu Filiale anders ausgeprägte Marktgebiete, ungleiche Wettbewerbskonstellationen** und -positionen der jeweiligen Kaufhof-Filialen, **differierende Kundenstrukturen**, etc.). Insbesondere bei kleinen

und mittelgroßen Filialen sind die **Unterschiede im lokalen Chancen-/Risikoprofil** gravierend.

Vor diesem Hintergrund werden mit dem Projekt „Marktorientierte Filialsteuerung“ folgende **Projekt-Ziele** verfolgt:

1. **Entwicklung eines Konzepts** mit zusammenwirkenden, neuartigen Controlling-Instrumenten zur systematischen Identifikation und Ausschöpfung lokaler Umsatz- und Ergebnispotentiale kleiner und mittelgroßer Filialen;
2. **Piloterprobung** des Konzepts an ausgewählten Filialen, danach Schaffung eines multiplizierbaren Vorgehens zur Anwendung des Konzepts auf sämtliche kleinen und mittelgroßen Filialen im Portfolio der Kaufhof Warenhaus AG.

### Kurzbeschreibung der Vorgehensweise

Filialbezogene, lokale Potentiale zur Steigerung von Umsatz und Ergebnis werden identifiziert, indem je analysierte Filiale

- Ertrags-, Kosten- und warenauswirtschaftliche Daten  
„Finanzwirtschaftliches Controlling“

- Kundenstruktur- und wertigkeitsdaten (auf Basis Payback-Karte)  
„Kunden-Controlling“
- Lokale Markt- und Wettbewerbsdaten  
„Wettbewerbs-Controlling“  
analysiert und zielorientiert miteinander verknüpft werden. Für die hierdurch systematisch abgeleiteten lokalen Potential- und Problemfelder werden konsequent operative Maßnahmen erarbeitet.

## Wichtigste Ergebnisse

Relevante Stellhebel zur Ausschöpfung dieser identifizierten lokalen Potentiale liegen insbesondere in Entscheidungen bezüglich

- der **Flächenaufteilung** der jeweils untersuchten Filiale auf Abteilungen (ein Warenhaus im Kaufhof besteht je nach Größe aus ca. 50 – 80 Abteilungen; Abteilungen sind bspw. Parfümerie, Juwelierwaren, Herren-Anzüge/Saccos, Herrenhemden etc.);
- der **Sortimentsgestaltung**, d. h. der in der jeweiligen Filial-Abteilung angebotenen Marken aus dem grundsätzlich vom Einkauf zur Verfügung gestellten Marken-Portfolio für diese Abteilung.

Ergebnis der Analyse ist ein **betriebswirtschaftlich optimaler Flächen- und Markenplan** je bearbeiteter Filiale. Zur optimalen lokalen Positionierung der Filiale werden im Kern folgende Fragen beantwortet:

1. „Welche Abteilungen...“  
(ggfs. z. B. Abtlg.-Schließung)
2. „...werden mit welcher Größe...“  
(ggfs. Vergrößerung/Verkleinerung Abtlg.)
3. „...und welcher konkreten Lage im Haus...“  
(ggfs. Verlegung)
4. „...mit welchen Marken“ geführt?  
(ggfs. z. B. Neueinführung/Substitution von Marken)

Die je Abteilung abgeleiteten Maßnahmen werden in Abstimmung mit dem Filial-Geschäftsführer in ein für die Filiale schlüssiges Gesamtkonzept aufbereitet, dieses gemeinsam mit dem Investitionscontrolling wertorientiert bewertet und in einer Entscheidungsvorlage für den Vertriebsvorstand aufbereitet.



„Marktorientierte Filialsteuerung“ im Überblick – Systematisches Controlling-Verfahren zur Hebung lokaler Potentiale je Filiale

- **Standardisiertes Verfahren** zur
  - Hebung lokaler Potentiale
  - in kleinerdimensionalen Filialen
  - mit geringen Investitionen
  - und hohen Ergebnisbeiträgen/Potentiale
- **„Ergebnisorientiert, pragmatisch, effizient“**
- **Systematische Verzahnung filialindividueller**
  - CRM-Informationen
  - Betriebswirtschaftlicher Daten
  - Lokaler Wettbewerbsdaten
- **„Schnell“** – Anwendung auf 15 – 20 Filialen p.a.; jährlich wiederkehrende Ergebniseffekte
- **Hohe Akzeptanz** bei Filialen

## Dauer des Projekts

Von der ursprünglichen Idee bis zur Serienreife hat das Projekt mehrere typische Phasen durchlaufen (Erstellung Grobkonzept, Entscheidung zur Weiterführung durch den Vertriebsvorstand, Erprobung an unterschiedlichen Filialen, etc.). Durch vielfältige Interaktionen mit relevanten Zentralabteilungen (Einkauf, CRM, Controlling-intern) sowie Praxiserprobung an unterschiedlichen Filialen (Siegburg und Euskirchen) kann das Projekt inzwischen auf alle kleinen und mittelgroßen Filialen der Kaufhof Warenhaus AG angewendet werden.

## Prüfsystematik zur Bestimmung des lokalen Erfolgspotentials

Zur Ermittlung der Potentiale auf Abteilungsebene einer Filiale wurde ein standardisiertes Instrumentarium entwickelt, das sämtliche, für eine Abteilung erfolgsrelevanten Faktoren berücksichtigt. Im Folgenden werden beispielhaft einige der entwickelten Instrumente aus den verschiedenen Controlling-Bereichen (Finanz-, Wettbewerbs-, Kunden Controlling) kurz erläutert.

### Zum Verfahren „Finanz-Controlling“:

Dem Verfahren „Finanz-Controlling“ dient das Tool BEWIS – Betriebs- und warenauswirtschaftliches Informationssystem):

- Bewis ist ein Excel-Tool, das die GuV-Struktur jeder Abteilung jeder Filiale darstellt (50-80 Abteilungen für 114 Filialen in Deutschland)

- BEWIS ist parametrisierbar; d. h. nach Eingabe einer Abteilungsnummer wird die GuV der ausgewählten Abteilung in der analysierten Filiale den Abteilungs-GuV's anderer vergleichbarer Filialen gegenübergestellt.

### Nutzenaspekte „Finanz-Controlling“:

- Effizientes Benchmarking der GuV-Struktur der Abteilung (zum Durchschnitt ausgewählter anderer Filialen, zum Durchschnitt der gesamten Kaufhof Warenhaus AG etc.).
- Erster Hinweis auf mögliche Ausbaupotentiale einzelner Abteilungen (bspw. bei überragendem Umsatz/Qm oder sehr guter Umsatz-Rendite im Vergleich zum Filialdurchschnitt)

### Zum Verfahren „Lokales Wettbewerbs-Controlling“:

- Bewertungen werden durch Filial-Abteilungsleiter zu den von ihnen verantworteten Abteilungen einzeln erhoben;
- Bewertet werden die betrachtete Kaufhof-Abteilung sowie relevante lokale Wettbewerber anhand von Kriterien wie Sortiment, Preis, Service, Warenpräsentation, etc.
- Relevant sind nur „Deltas“; d. h. Unterschiede zwischen der Kaufhof-Bewertung sowie den Wettbewerbern bezüglich eines bestimmten Kriteriums. So können subjektive Einflüsse bei der Bewertung durch einen Abteilungsleiter weitestgehend eliminiert werden;
- Das Verfahren ist EDV-gestützt.

### Nutzenaspekte „lokales Wettbewerbs-Controlling“:

- Identifikation der relevanten lokalen Wettbewerber auf Ebene der betrachteten Abteilung.
- Analyse der eigenen Wettbewerbsposition im Vergleich zu Wettbewerbern (durch festgelegte Gewichtung der Kriterien und Multiplikation mit der Benotung automatisch errechenbar).
- Ermittlung eigener Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb sowie der relevanten Stellhebel zur Besserung der Wettbewerbsposition.
- Sensibilisierung und Lenkung der Abteilungsleiter auf wesentliche Wettbewerbskriterien.

### Zum Verfahren „Kunden-Controlling I“:

- Über das Kundenkartenprogramm Payback generierte Umsätze ermöglichen, das „historische“ Einkaufsverhalten von Kunden zu erfassen/analysieren. Dies geschieht in einer Datenbank, auf die im Rahmen des Projekts „Marktorientierte Filialsteuerung“ zugegriffen wird.
- Einzelkunden mit ähnlichen Einkaufsverhalten (bezogen auf Warenhaus-Abteilungen) werden zu Kundengruppen zusammengefasst.

### Nutzenaspekte „Kunden-Controlling I“ – Kundenstruktur/Einkaufsschwerpunkte:

- Schaffung von Transparenz über Kundenstruktur der Filiale;
- Identifikation der entscheidenden Abteilungen aus Sicht jeder Kundengruppe;
- Bestimmung von Wechselwirkungen zwischen Kundengruppen und Abteilungsmaßnahmen, z. B.
  - \* Treffen Wachstumsmaßnahmen in einer Abteilung auf breite Akzeptanz (d. h. viele Kundengruppen)?
  - \* **Bergen reduzierende Maßnahmen** in einer Abteilung die Gefahr eines Kundenverlustes oder sind die diese Abteilung besuchenden Kundengruppen weit im Haus verbreitet (d. h. besuchen mehrere Abteilungen schwerpunktmäßig)?
- Fokussierung der lokalen Marketing-/Werbeaktivitäten auf identifizierte Kernzielgruppen und deren Einkaufsschwerpunkte. So können Streuverluste minimiert und die Effizienz von Werbeausgaben gesteigert werden.

### Zum Verfahren „Kunden-Controlling II“

#### – Cross Selling-Analysen:

- Darstellung von Beziehungen zwischen Abteilungen, die an einem Einkaufstag von Kunden im Verbund gekauft werden (z. B. Herren-Anzüge und Herren-Hemden als klassisches, einfaches Beispiel).
- Auswertung der Payback-Kundendaten hierfür erfolgt in einem parametrisierbaren Excel-Tool.

### Nutzenaspekte „Cross Selling-Analysen“:

- Priorisierung der Abteilungen, die Frequenzbringer oder -nehmer sind und welche Bedeutung diese Abteilungen aus Kundensicht besitzen;
- Identifikation von Cross Selling-Potentialen der Filiale durch Vergleich des Cross Selling-Verhaltens auf Filialebene mit dem bundesweiten Cross Selling-Verhalten im Filialnetz;
- Überprüfung der Abteilungsanordnung; ggfs. Durchführung von Abteilungsverlegungen;
- Ableitung operativer Maßnahmen bei identifizierten Cross Selling-Potentialen gemeinsam mit Filiale, z. B. Herausarbeitung bestimmter Marken für affine Kundengruppen zweier Abteilungen, Gutscheine und sonstige incentives für Verbundabteilung.

### Zum Verfahren „Preislagen-/Modegrad-Matrix“:

- Durch den Einkauf werden alle zentral für die jeweilige Abteilung zur Verfügung stehenden Marken hinsichtlich Preislage und Modegrad eingeordnet;
- Die von der analysierten Filiale geführten Marken werden gesondert markiert.

### Nutzenaspekte „Preis-/Mode-Portfolio“:

- Schaffung von Transparenz über Preislagen-/Modegradabdeckung in der betreffenden Abteilung; Identifikation von Abdeckungs-Lücken und -Überlappungen (vgl. Abbildung);
- Gemeinsam mit betriebswirtschaftlichen Daten zu Marken (genanntes Tool „Shop-Controlling“) erfolgt eine Bestimmung zu ergänzender/aufzugebender Marken;
- Quer-Check mit anderen Abteilungen (insbesondere mit solchen, die mit der betreffenden Abteilung in einem Bedarfszusammenhang stehen [aus

Assoziationsanalyse] – hinterfragt wird, ob eine ähnliche Positionierung (hinsichtlich der geführten Marken) gegeben ist, so dass Verbundkäufe gestärkt werden.

Vereinfachtes Beispiel einer analysierten Abteilung einer Filiale mit der praktischen Anwendung und dem verzahnten Einsatz der Controlling-Instrumente:

### Finanz-Controlling:

- Die Abteilung weist im Filialvergleich eine herausragende Flächenproduktivität auf. Eine viel zu kleine Fläche (mit lediglich drei starken Marken) verhindert eine stärkere Umsatzsituation, die in vergleichbaren Filialen üblich ist.
- Das Warenergebnis und die Kostenstruktur zeigen sich deutlich besser als die Vergleichsfilialen. Die Umsatzrendite beträgt 25 %.

### Wettbewerbs-Controlling:

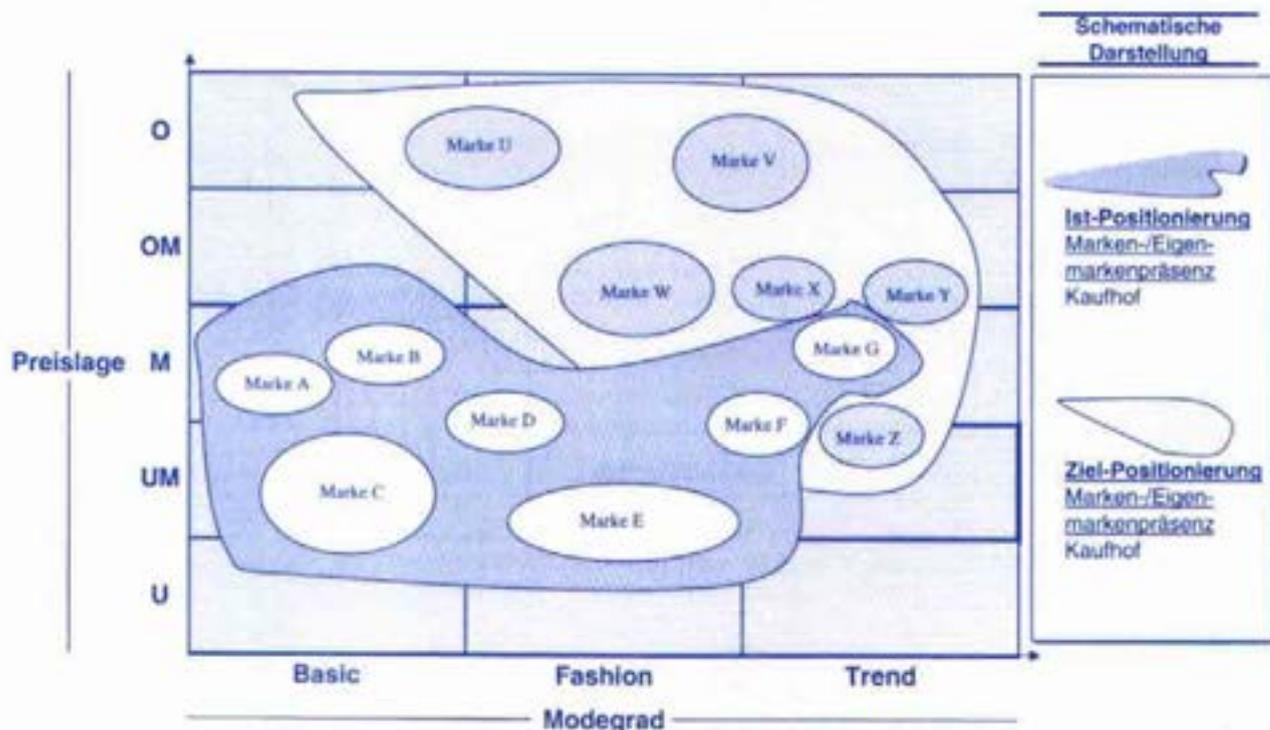
- Der Kaufhof ist knapper Marktführer vor XXX unter 4 lokalen Anbietern. Dies spricht für eine Strategie der Stärke und einen weiteren, für den Kunden wahrnehmbaren Ausbau der Marktführerschaft. Stellhebel hierfür bieten insbesondere Serviceangebote sowie die geringe Fläche, die derzeit mit Zugeständnissen an die Markenpräsenz verbunden ist. Durch Flächenvergrößerung mit entsprechender Erweiterung des Markenangebots ist eine deutliche Verbesserung der Wettbewerbsposition auf Nr. 1-Anbieter am Platz realisierbar.

### Kunden-Controlling I:

- Die Abteilung wird von vier Kundengruppen schwerpunktmäßig frequentiert. 14,5 % der Stammkunden besuchen die Abteilung regelmäßig (d. h. mindestens 3 Bons im betreffenden Jahr). Wachstumsmaßnahmen in dieser Abteilung treffen also auf breite Kundenakzeptanz; d. h. Kundenvolumen und -potential sind groß.

### Kunden-Controlling II:

- Die vielfältigen Cross Selling-Verbindungen der Abteilung deuten auf eine hohe Akzeptanz der Abteilung aus Kundensicht hin. Die im AG-Durchschnitt üblichen und wirkungsstarken Cross Selling-Verbindungen werden jedoch nur zum Teil ausgeschöpft. Potentiale bestehen insbesondere zu den Abteilungen V und W.



Schematischer Aufbau Preis-/Mode-Portfolio („Warenwirtschafts-Controlling“) – Bestimmung von Potentialen in Markenabdeckung

**Warenwirtschafts-Controlling:**

- Das bestehende Markenportfolio weist Abdeckungslücken bei mittlerer/unterer Preislage und trendigem Modegrad auf.
- Unter den zentral vom Einkauf angebotenen Marken in dieser Abteilung und diesem Preislagen-/Modegrad-Segment „performen“ die Marken X,

Y in vergleichbaren Filialen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten am Besten und eignen sich daher zur Sortimentsergänzung.

**Empfehlungen:**

- Vergrößerung der Abteilung um X qm;
- Gleichzeitige Aufnahme der Marken

X, Y zur weiteren Stärkung der Markenpräsenz und zur besseren Ausschöpfung der Verbindung zu den Abteilungen V und W. ■

**Zuordnung CM-Themen-Tableau**

25	34	35	R	K	V
----	----	----	---	---	---



v.l.n.r.: 5 Mitglieder des Kaufhof Controllerteams; sodann für die Jury Dr. Wolfgang Berger-Vogel, Prof. Dr. Jürgen Weber, Dr. Albrecht Deyhle

# INNOVATIONSMANAGEMENT

– Eine Bildergeschichte vom 31. Controller Congress im Mai 2006

von Siegfried Gänßlen, Schiltach

## Innovationsmanagement als Motor im strategischen Controlling

hansgrohe  
AXOR PHARO



### Siegfried Gänßlen

CFO und Stellvertretender Vorstandsvorsitzender  
der Hansgrohe AG, Schiltach

Stellvertretender Vorstandsvorsitzender  
des Internationalen Controller Verein eV, Gauting



31. Congress der Controller am 8./9. Mai 2006

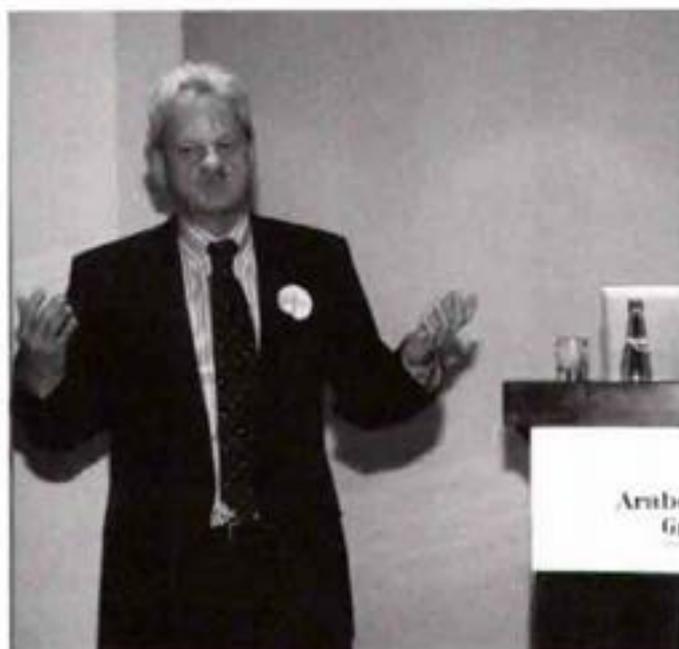
Eine der Thesen Gänßlens ist, dass „Wer die ganze Zeit im Büro sitzt, schöpferisch unproduktiv wird“. **Die besten Ideen, so meint er, kämen beim Duschen.** Sobald das Wasser fließt, fließe auch die Kreativität. Und die Firma Hansgrohe, Schiltach, ist auf Technik und Kunst des Duschens eingestellt – zum Beispiel Innovation Raindance. Dabei vermischt sich Wasser mit Luft. Die Dusche steht für vom Himmel fallende Regentropfen. Hansgrohe in Schiltach hat somit praktisch das Duschen neu erfunden.

#### Innovation im Schwarzwald

Innovationen werden im Schwarzwald geboren; der Chef Klaus Grohe (Foto auf der nächsten Seite) ist immer persönlich daran beteiligt. Denn bei Hansgrohe ist Innovation Chefsache, wenn auch nicht nur Sache des Chefs.

#### Die 10 Erfolgsfaktoren der Innovation

Auf den folgenden Tafeln / Bildern sind die 10 Erfolgsfaktoren plakativ gelistet. Manchmal beansprucht einer der 10 Faktoren auch mehr als ein "Plakat".

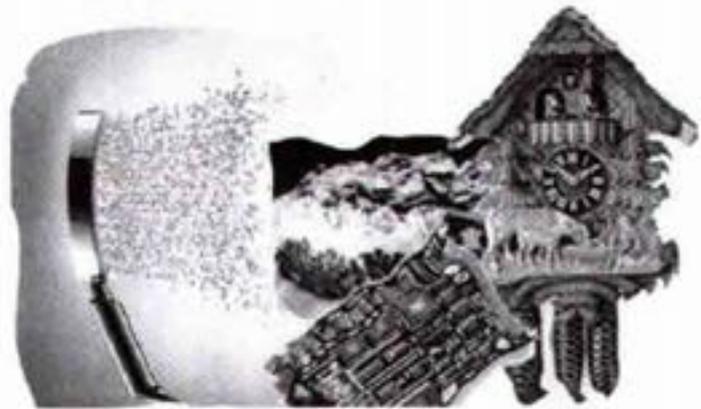


Arabe  
Gi

## Innovation im Schwarzwald Hansgrohe Unternehmensstrategie Strategische Positionierung Innovations- und Designführer

hansgrohe  
AXOR PHARO

- Innovation ist für Hansgrohe ein entscheidender Wettbewerbsfaktor, gerade an unserem zu oft kritisierten Hochlohnstandort Deutschland.
- Die Hansgrohe AG gehört seit einigen Jahren zu den größten Arbeitsplatzschaffern Deutschlands.  
(TOP 100, Wirtschaftswoche)



## Die 10 Erfolgsfaktoren der Innovation der Hansgrohe AG

hansgrohe  
AXOR PHARO

### 1. Ganzheitliche und nachhaltige Innovationsstrategie

- Wir konzentrieren uns nicht nur auf Produkte und Dienstleistungen.
- Sondern auf Technologie und **alle Prozesse** im Unternehmen.
- Markterschließung, Marktkommunikation, Erschließung neuer Geschäftsaktivitäten.
- Beteiligt sind nicht nur Entwickler und Designer, sondern alle Mitarbeiter, Kunden, Architekten und Lieferanten.
- Wettbewerbsbeobachtung

„Hansgrohe erfindet sich als Unternehmen immer wieder neu!“

## Die 10 Erfolgsfaktoren der Innovation der Hansgrohe AG

**hansgrohe**  
AXOR PHARO

### 2. Offene Innovationskultur

- Bei Hansgrohe ist Innovation Chefsache, gebündelt beim CEO Klaus Grohe.
- Die Aufgaben unserer Führungskräfte sind:
  - Impulse zu setzen,
  - Ideen zu fördern und
  - die Mitarbeiter vom extrapolierten Denken zum Quer-Denken zu bringen.
- Wir schaffen Freiräume:
  - im Denken: Vieles ist möglich !
  - im Handeln: Du kannst machen !
  - für die Kreativität: Du darfst Fehler machen !
- Es heißt, die Masse der Mitarbeiter zu bewegen. Beharrungsvermögen auflösen!

## Die 10 Erfolgsfaktoren der Innovation der Hansgrohe AG

**hansgrohe**  
AXOR PHARO

### 2. Offene Innovationskultur

- Vernetzte Gespräche schaffen Begeisterung und Synchronität für neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse.
- Es wird widersprüchlich diskutiert.
- Vielfältige Meinungen werden toleriert und in eine innovative Gesamtlösung eingebunden.
- Innovationsworkshops.
- Wir streben nach der Spitze.
- Innovation ist bei der Hansgrohe AG seit Jahrzehnten in der Unternehmensphilosophie verankert.
- Ebenso in den Unternehmenszielen und in den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter.

**Wir wollen unsere Kunden überraschen.**

**Sie erhalten ein Produkt, das sie nicht erwartet haben.**

## Die 10 Erfolgsfaktoren der Innovation der Hansgrohe AG

**hansgrohe**  
AXOR PHARO

### 3. Strategische Positionierung

- Hansgrohe besetzt die Position des emotionalen Design- und Produktführers.
- Wo Technik fast identisch ist, wird Innovation und Design zum wichtigen Kaufanreiz.
- Es ist riskant langweilig zu werden.
- Design spricht die emotionale Seite der Kunden an.
- Innovation ist bei Hansgrohe der Treiber für nationales und internationales Wachstum im Markt und für die Erträge.
- Die Hansgrohe AG hat sich zum Global Player entwickelt.
- Innovationsstrategie und Marktstrategie sind eng verzahnt.



Innovationen  
müssen dem  
Kunden dienen

## Die 10 Erfolgsfaktoren der Innovation der Hansgrohe AG

**hansgrohe**  
AXOR PHARO

### 4. time-to-market

- Wir benötigen maximal 12 Monate von der Idee bis zur Serienreife.
- Dazu braucht es:  
Ideen + Begeisterung + Fachleute + Besessenheit + 7 x 24.  
Kurz: Motivierte Mitarbeiter und alle Zutaten die ich bereits unter Punkt 2 „Offene Innovationskultur“ genannt habe.
- Parallel zur Produktentwicklung startet die Marketingvorbereitung.
- Schlüsselprozesse bei Hansgrohe:
  - Ideenfindung
  - Technologieabgleich
  - Prototyping
  - Fertigung
  - Vermarktung

## Die 10 Erfolgsfaktoren der Innovation der Hansgrohe AG

hansgrohe  
AXOR PHARO

### 4. time-to-market

- Zu diesen Prozessen gehört auch die Auseinandersetzung mit den Innovationen und dem Marketing des Wettbewerbs.
- Die starke Produktidee und das Marketing.
- Der Vertrieb braucht eine Einführungsstory.

„The making of Raindance“  
Everybody's shower:  
Junge, Alte, Schöne, Normale.  
Menschen wie Du und ich.



## Die 10 Erfolgsfaktoren der Innovation der Hansgrohe AG

hansgrohe  
AXOR PHARO

### 5. Qualität

- Der entscheidende Schlüssel für die Erschließung des Marktes ist überlegene Qualität.
- Neue Produkte müssen ausprobiert werden.
- In mehreren Testsequenzen werden Fehler aufgespürt und behoben.
- Qualität durchgängig durch das ganze Unternehmen.
- Trotzdem gilt auch hier die alte Weisheit:  
„Nobody is perfekt“



## Die 10 Erfolgsfaktoren der Innovation der Hansgrohe AG

hansgrohe  
AXOR PHARO

### 6. Technologie und kundennahe Produktion

- Ein weiterer Treiber im Innovationsprozess ist die Technologie. Neue Techniken ermöglichen neue Produkte.
- Für den Produktneustart muss ausreichend Kapazität vorgehalten werden (Lesson learned).
- Wir starten nicht immer sofort mit allen produktionstechnischen Raffinessen und Einrichtungen.
- Sondern immer step by step, so wie sich die Nachfrage entwickelt.
- Dadurch vermeiden wir zu hohe Gemeinkostenzuschläge auf die neuen Produkte.
- Erfüllung lokaler Kundenerwartungen z. B. DIY in USA - „Fill or kill“



## Die 10 Erfolgsfaktoren der Innovation der Hansgrohe AG

hansgrohe  
AXOR PHARO

### 7. Marktnahe und schnelle Entwicklung

- Zentrale F & E, dezentrale Produktmanager und Innovationsarbeitskreise.
- Unsere Entwickler sind regelmäßig bei Kunden und Lieferanten.
- Hier wird herausgefunden, welche neuen Ideen technisch und wirtschaftlich vernünftig sind.
- Wir arbeiten mit einer strategischen Verteilung der Produkte auf die Entwicklungskapazität.
- Unser Ziel ist die Verkürzung der Innovations- und Produktentwicklungszeit, denn:  
„Wer zu spät kommt, den bestraft der Markt.“
- Wenn der Wettbewerb seine Marken schon etabliert hat, sind die Lager der Kunden blockiert.

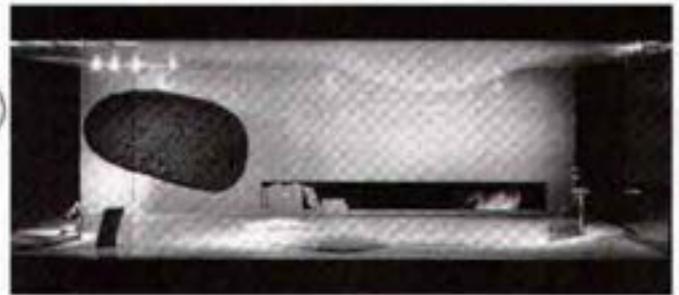
## Die 10 Erfolgsfaktoren der Innovation der Hansgrohe AG

hansgrohe  
AXOR PHARO

### 8. Profilierung durch Einzigartigkeit

- Gute Produktinnovation, herausragendes Design und erstklassiges Marketing geben dem Unternehmen und den Marken ein Profil und die notwendigen Alleinstellungsmerkmale.
- Wichtigstes Element ist die Fähigkeit, über den Tellerrand hinaus zu schauen. Daraus lassen sich oft die entscheidenden Visionen ableiten.
- Kommen die Erfolge, beschleunigen sich Innovation und Erfolgsbilanz.

Hansgrohe erfüllt  
Badräume, statt  
nur Produkte zu  
verkaufen



## Die 10 Erfolgsfaktoren der Innovation der Hansgrohe AG

hansgrohe  
AXOR PHARO

### 9. Professionelles Multi-Projektmanagement

- Wir arbeiten mit einem straffen Multiprojektmanagement.
- Hervorragend aufeinander abgestimmte, abteilungsübergreifende Teams.
- Mit dieser Innovationskraft erreichen wir ein schnelles time-to-market.
- Rund 80% der Kosten werden durch die Konstruktion vorbestimmt.

#### Controller's Beitrag:

- Controller und Entwickler achten auf Einhaltung der Zielkosten.
- Unsere Controller müssen auch Widersprüche erkennen und aufdecken.

## Die 10 Erfolgsfaktoren der Innovation der Hansgrohe AG

**hansgrohe**  
ANOR PHARO

### 9. Professionelles Multi-Projektmanagement

- Heute gilt:  
Was darf ein Produkt kosten? Was kostet ein Produkt?
- Unser Controlling bewertet jeden einzelnen Projektschritt.
- Nicht rentable Entwicklungen können so gestoppt werden.
- Innovation benötigt auch eine Art „Müllabfuhr“.

**Aufgeben, entrümpeln und entschlacken des Gestrigen ist einer der strategischen Schlüssel zum Innovationserfolg.**



## Die 10 Erfolgsfaktoren der Innovation der Hansgrohe AG

**hansgrohe**  
ANOR PHARO

### 10. Nachhaltige Ertragsorientierung

- Bei Neuprodukten und Dienstleistungen wird die Verbesserung der Gesamtmargen geprüft.
- Wenn nicht, werden die Projekte nicht in Gang gesetzt.
- Unsere Mehrperioden-Planergebnisrechnung vergleicht Ertrag und Kostenverlauf.
- Strategisch vorgehen heißt bei einsetzen des Verdrängungswettbewerbs ein ausreichendes Polster an Erträgen zu haben.
- Mit Beginn der Serienfertigung konzentrieren wir uns auf die Produktivität.

**Controllers Lead**

## Die 10 Erfolgsfaktoren der Innovation der Hansgrohe AG

hansgrohe  
ANOR PHARO

### 10. Nachhaltige Ertragsorientierung

- Wir unterstützen im Controlling die Zielsetzungen:
  - Transparenz durch schnelles Reporting.
  - Qualität ist im ersten Anlauf wichtiger als Cash-flow.
  - Schneller Marktanteil ist wichtiger als sofortiger Ertrag.
  - Zielkosten werden konsequent gecheckt.
  - Zielkosten werden auf Komponenten und Teile heruntergebrochen.
  - Konsequente Steuerung des Projekt-Portfolios.

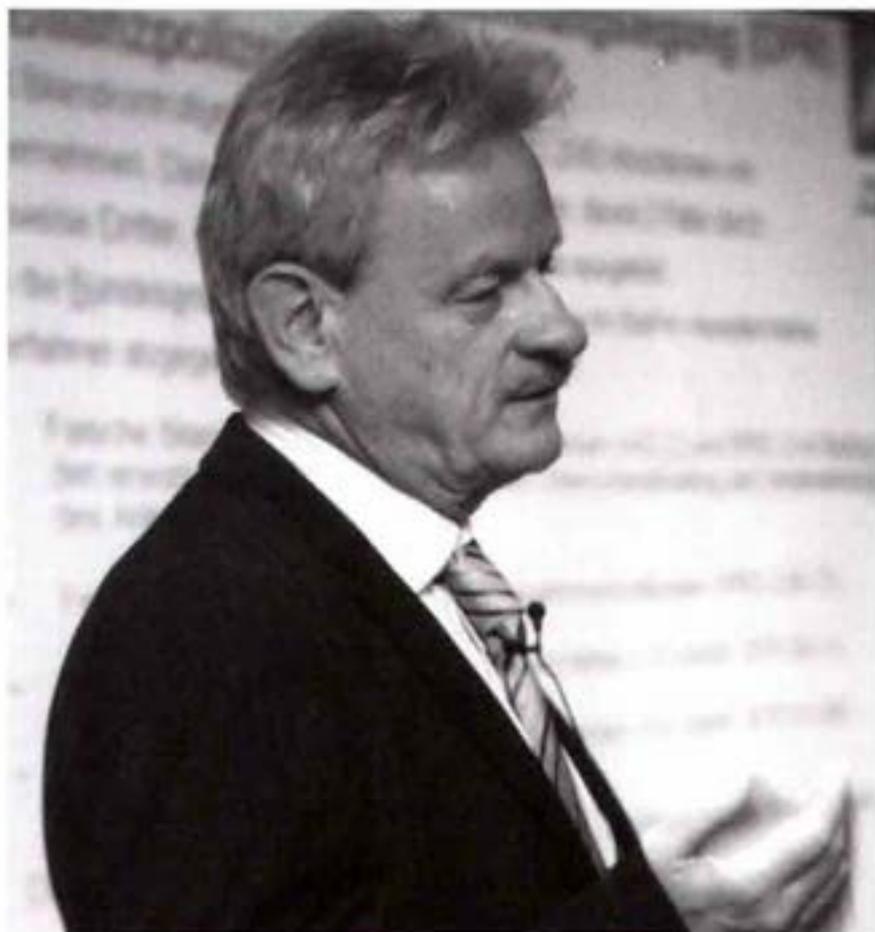
### Controllers Lead

#### Echte Innovation erhöht den Kundennutzen

Viele Manager verstehen Innovation nur als technische Verbesserung. Es geht aber darum, einen Wettbewerbsvorsprung zu schaffen, um so den Marktanteil zu erhöhen. Das gelingt erst dann, wenn Verbesserungen auch den Kundennutzen erhöhen.

Aus Controllersicht wäre hervorzuheben, dass dann, wenn der innovative Vorsprung im Kundennutzen besteht, man es auch leichter hat, den Forderungen der Kunden nach Preissenkungen auszuweichen.

Kundenorientierte Innovation ist der Ausweg aus gesättigten Märkten in Deutschland und Europa. Es geht um das lokale, kundengeprägte Optimum. Es zu erreichen, erhält und schafft Arbeitsplätze. ■



#### Zuordnung CM-Themen-Tableau

07	11	26	G	E	V
----	----	----	---	---	---

## KREATIVITÄT IN MODE UND CONTROLLING

-Was beide voneinander lernen können

von Alexander Gedat, Stephanskirchen  
Vortrag beim 31. Controller Congress, Mai 06, in München

Marc O'Polo wurde 1967 gegründet von zwei Schweden und einem Amerikaner. Die drei haben sich gedacht, dass sie etwas ganz anderes machen als seinerzeit üblich. Damals war alles in synthetischen Materialien, das Wirtschaftswachstum war in vollem Gange, und die drei haben sich gesagt, „**Marc O'Polo uses natural materials like cotton, wool, linen and silk.** Because only natural materials can give our clothes the look we want them to have. We use synthetics only when we have to.“ **Diese Grundaussage, dass Marc O'Polo tatsächlich Naturmaterialien nutzt, gilt immer noch.** Natürlich verwenden wir eine Beschichtung oder setzen Beimischungen ein, um den Nutzen zu erhöhen, z. B. um eine Outdoorjacke regensicher zu machen. Aber grundsätzlich gilt immer noch, was diese drei Herren sich damals ausgedacht haben.

### Marc O'Polo in Deutschland

1968 hat dann Herr Böck aus Rosenheim begonnen, Marc O'Polo nach Deutschland zu importieren. Dies wurde relativ schnell zum wichtigsten Markt. 1969 kamen die ersten Hemden aus Indien aus handgewebter Baumwolle, 1972 das Marc O'Polo Sweatshirt. Zu den Olympischen Spielen wurde das Campus Sweatshirt als separate Untermarke lanciert. 1975 bietet Marc O'Polo eine komplette Damen- und Herren-Kollektion an und hat das immer weiter entwickelt. Deutschland wurde immer stärker und 1987 hat dann der deutsche Importeur die ersten 40 % an der schwedischen Mutter praktisch übernommen, dann

Schritt für Schritt immer mehr. Heute gehören uns 80 % der schwedischen Muttergesellschaft. Zwei von den drei Gründern haben noch Anteile, sind aber nicht mehr aktiv tätig, sondern warten eigentlich nur noch auf die Dividendenauszahlungen in jedem Jahr.

1990 haben wir gestartet mit Lizenzen, zuerst bei Schuhen und Brillen, danach kamen 7 weitere Lizenzen hinzu. 1997 haben wir den europäischen Vertrieb komplett zentralisiert. Wir hatten bis dahin 6 Läger in ganz Europa verteilt. Das hat zu vielen Problemen geführt, unter anderem zu Minimum-Aufschlägen (erhöhte Preise); also es war sicherlich nicht sehr effizient. Das haben wir umgestellt 1997, haben auch gleichzeitig die schwedische Mutter praktisch geschlossen, haben das gesamte Design, das Marketing und auch die Produktionsüberwachung von Schweden nach Deutschland geholt.

Jetzt ist unsere Verwaltung mit dem Zentrallager in Stephanskirchen in der Nähe von Rosenheim in Oberbayern. Wir haben immer weiter investiert. Unsere größte Filiale, unseren Flagship Store, haben wir in München in der Theaterstraße. Es sind dort 800 qm, und wer zu Hause surfen möchte, **unter Marc O'Polo.de kann man eine virtuelle Shoptour machen.** Dort zeigen wir

### unsere gesamte Marc O'Polo-Weit.

Dazu gehören im Textilien vier Kollektionsbereiche, einmal Modern Casual Women,



Alexander Gedat, Vorstand Vertrieb / Finanzen, Marc O'Polo AG, Stephanskirchen

der größte Bereich; Modern Casual Men; dann der Campus-Bereich, und der vierte Bereich ist Marc O'Polo-Raw. Raw ist abgekürzt für Real alternative wear, ist eine Ökolinie, die entstanden ist in den 80er-Jahren zur Hoch-Zeit der grünen, ökologischen Bewegung; hat als Umsatzbringer keine große Bedeutung. Aber wir möchten das Know-how erhalten. Es ist ein sehr spezifisches Know-how von den Lieferanten her sowie in der Weiterverarbeitung, weil es wird nur handgepflückt und es wird auch nur mit natürlichen Mitteln gefärbt. Doch haben die Produkte einen extrem hohen Preis und dementsprechend geringe Stückzahlen.

Zu den **Lizenzen**: Wir haben als erstes die Kinderlizenz, die Unterware-Lizenz, dann Beachwear (ein sehr kleines Segment). Es gibt dann noch die Marc O'Polo-Socken, auch das ist eine sehr erfolgreiche Lizenz; dann die Marc O'Polo-Schuhe, ein sehr wichtiger Umsatzanteil. Die **Accessoires** bieten eine unglaubliche Erfolgsgeschichte, besonders natürlich im Damenbereich. Die Taschen und auch Lederteile, also von Kleinlederteilen bis zu richtigem großem Reisegepäck, das nimmt ein enormes Marktpotenzial ein, ist ein extrem wachsender Bereich und wir haben da einen sehr guten Lizenzpartner, der wirklich sehr erfolgreich am Markt unterwegs ist. Dann Eyewear, unsere Brillenlizenz. Dann als Lizenz „Silver and Gold“. Dieses Marktsegment ist ausgesprochen klein; aber wir haben dort gerade einen neuen Lizenznehmer gefunden, der auch Uhren macht. Marc O'Polo-Uhren wird es ab dem nächsten

Winter geben. Und dann noch als letzte Lizenz Fragrance, also der Duft. Als Lizenznehmer haben wir die Firma Wella bzw. jetzt Procter and Gamble.

## Produktions-Standorte

Marc O'Polo produziert über 60 % in Europa und da sind wir auch nicht die Einzigen. Es wird zwar immer gesagt, neue Arbeitsplätze gäbe es nur noch in Fernost; das ist einfach nicht wahr. Es ist immer noch der größte Teil der Produktion, auch von unseren Wettbewerbern, in Europa, besonders in der Türkei. Das hat sich in den letzten 5 Jahren so ergeben. Portugal war es vor 5 Jahren, ist Schritt für Schritt weiter zurückgegangen, das hat die Türkei übernommen. Etwa 30 % wird in Asien produziert. Etwas über 8 % der Produkte kommt aus Italien. Je teurer, desto mehr Italien; denn die hochwertigen Strickteile und fast alle Stoffe der Damenoberbekleidung kommen immer noch aus Italien. Die werden teilweise in Italien gewebt und gehen dann per Schiff in die Türkei zur Weiterproduktion. Wir haben ein entsprechendes Qualitätsniveau, was wir halten wollen, und deshalb sind die Produktionsquellen für uns absolut unverzichtbar.

## Kreativität und Controlling

Da treffen zwei Pole aufeinander. Die Kreativität ist ein ganz wesentlicher Treiber des Marc O'Polo-Erfolgs, also Erschaffen und immer wieder Nachdenken über

neue Kollektionen, neue Teile. Die Flexibilität und auch die Originalität, die wir in jedem Teil brauchen, um am Markt erfolgreich zu sein, das ist an unser Design eine absolute Forderung. Wir müssen vom Controlling her sehr clever vorgehen, um eine unterstützende Funktion wahrzunehmen. Als Controller erstellen wir Daten und Analysen, also stellen Zahlenmaterial zur Verfügung, damit das Design praktisch selber seine Schlüsse herausziehen kann. Die Controller unterstützen und stellen Werkzeuge zur Verfügung, dass das Design selber das Controlling nutzen kann.

Wir möchten die Kreativität verlässlich machen, wir wollen auf keinen Fall die Kreativität begrenzen oder belasten. Diese Innovation, immer wieder was Neues zu machen, ist für uns ein ganz wesentlicher Treiber, um die Kollektionen für die Zukunft erfolgreich zu machen. Innovation ist für Marc O'Polo schon seit vielen Jahren eine Triebfeder für unseren zukünftigen Erfolg.

## Unsere fünf Keywords

Sie sind immer eine Basis unseres Handelns: einmal **quality** für die Qualität, **natural** für die Natürlichkeit unserer Materialien, unseres Designs, **personality** für die Individualität, **simplicity** für die Einfachheit und dann eben **Innovation**.

Und die stellen wir immer wieder in den Vordergrund unseres Handelns und hinterfragen stets erneut, wie können wir es

einfacher machen, besser machen – nicht nur im Design, sondern in allen Bereichen. Wir wachsen gerade stark, und deshalb haben wir jetzt wieder ein Projekt lanciert, wie wir unsere Prozesse noch einfacher gestalten können. Wie können wir es noch schlanker und verständlicher machen und die Komplexität noch besser beherrschen?

Kreativität bedeutet für uns, Neues zu schaffen, in dem wir völliges Neuland betreten. Andererseits aus Vorhandenem schöpfen, dabei den Blickwinkel verändern und ein anderes Ergebnis erhalten. Die Innovation ist Kernstück der Marc O'Polo-Kreativität: Dinge neu machen, Dinge anders machen. Das gilt genauso im Personalbereich. Wir machen eine **Personalfriedensbefragung einmal im Jahr**. Wir versuchen, über die **Beurteilungsgespräche unser Schulungssystem immer weiter zu entwickeln**; also immer, um in Bewegung zu bleiben.

## Vom Controlling her das Design unterstützen

Am Beispiel der Frühjahr-/Sommerkollektion 2007 möchte ich Ihnen jetzt zeigen, wie wir vom Controlling her das Design im Detail unterstützen. Der Produktentwicklungsprozess für das, was Sie 2007 in unseren Filialen kaufen können, wird begonnen im Februar 2006. Das heißt also, wir wissen im Mai 2006 schon, wie unsere Kollektion im Frühjahr 2007 aussieht.

PERSONALBERATUNG & VERMITTLUNG	<b>● H H E S S E N B R U C H</b>					
	WIR VERMITTELN DEUTSCHLANDWEIT!					
	<b>FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE FÜR DAS FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN</b>					
	Unsere Geschäftspartner schätzen unser Know-How, unsere Erfahrung im Personalmanagement und beauftragen uns mit folgenden Dienstleistungen:					
	<table border="0"> <tr> <td>- Personalvermittlung</td> <td>- Arbeitnehmerüberlassung</td> <td>- Interim Services</td> </tr> <tr> <td>- Outplacement</td> <td>- Outsourcing</td> <td>- Personalentwicklung</td> </tr> </table>	- Personalvermittlung	- Arbeitnehmerüberlassung	- Interim Services	- Outplacement	- Outsourcing
- Personalvermittlung	- Arbeitnehmerüberlassung	- Interim Services				
- Outplacement	- Outsourcing	- Personalentwicklung				
Wir freuen uns auf Ihren Anruf: HHESSENBRUCH - Am Potsdamer Platz - Ebertstraße 1 - 10117 Berlin						
Tel.: 030 / 8562 - 1390 * Fax: 030 / 8562 - 1399 * berlin@hessenbruch-personal.de						
www.hessenbruch-personal.de						

Wir nutzen die ersten Zahlen der Abverkäufe im Februar/März, um deren Ergebnisse in die neue Kollektion mit einzubeziehen. Haben wir einige Teile gut verkauft, haben wir einige Teile schlecht verkauft? Dann holen unsere Designer sich Inspiration aus internationalen Metropolen und von den Wettbewerbern.

Designer sind international unterwegs. Sie fahren in andere Städte, zu unseren Wettbewerbern, schauen sich in den Geschäften an, was die so machen. Dann bieten ganz wichtige Infos die **Stoffmessen**. Es gibt zwei große Stoffmessen in Mailand und in Paris. Dort sind im Grunde alle Stoffweber dieser Welt tätig. Man sieht also da schon sehr genau, welche Farben gerade angesagt sind, wo die Trends hingehen. Und dann gab es auch den Spruch: **Jede Farbe ist gut, solange es schwarz ist**. Gerade in der DOB ist schwarz eine Farbe, die man immer wieder trifft. Und wenn ich so rumschaue, dann ist schwarz im Teilnehmerkreis wieder ordentlich vertreten.

Das **Briefing vom Produktmanagement** ist auch sehr wichtig, dass wir uns Gedanken darüber machen, **in welchen Preisgruppen** möchten wir uns aufhalten? Die Preise kommen nicht zufällig zustande, sondern wir überlegen uns vorher ganz genau, in welchen Preisgruppen wollen wir verkaufen? Also ganz einfach ist es bei den Langarmhemden. Wir überlegen uns genau: wir verkaufen kein Hemd unter 49,- Euro. Aber wir verkaufen auch keins über 89,- Euro. Das heißt also alle Hemden zwischen 49,- und 89,- Euro. Und es ist wieder vorher festgelegt, drei verschiedene Styles haben wir bei 49,- Euro, fünf bis 59,- Euro, sieben bis 69,- Euro, drei bis 79,- Euro und zwei bis 89,- Euro.

Die Anfangspreislage muss kompetent besetzt sein; dann die Hauptpreislage mit der größten Anzahl und der größten Kompetenz und dann eben dementsprechend die Spitzenpreislage weniger besetzt. Die Designer sind gefordert, dementsprechend die Stoffe und die Produzenten auszusuchen, die Verarbeitung auszusuchen, die Details an den einzelnen Teilen festzulegen.

Ein Sakko kostet soviel, weil soundsoviele Taschen drin sind mit soundsovielen Knöpfen, mit einem Revers, mit Polster, ohne Polster. Das ist sehr genau festge-

legt. Es wird vorher im Detail definiert, in welcher Preisgruppe man was haben will; und der Designer, wenn er losgeht und den Stoff fühlt und dessen Kosten, schätzt ab, wieviel das ausmacht im Fertigteil.

Wir möchten unbedingt einige Teile designen wirklich als Show-Case. Die ganz besonders sind und die wir teilweise auch gar nicht verkaufen. Die sind dann für's Schaufenster, für den Katalog, um unsere Kompetenz darzustellen. Und da ist dann auch mal so ein Lederteil im Herrenbereich für 600,- Euro, und wir verkaufen auch einige davon. Das ist einfach ganz bewusst die Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen, und das fordern wir auch vom Design. Sie können sich vorstellen, dass wir von den Hemden für 89,- Euro teilweise nicht so viel verkaufen. Aber es bringt so das gewisse Etwas in die Kollektion.

Und letztendlich machen wir ja auch die Kollektion für uns selber. Wir ziehen selber das ja auch an. Das ist für uns ein ganz wichtiges Kriterium. Wir nennen das teilweise auch Hausfrauentest. Dann haben wir die Schulhizenz übernommen. Wir brauchen nur auf den Flur zu gehen und zu schauen, wieviele Frauen und wieviele Männer Marc O'Polo-Schuhe anziehen. Da kann man ganz schnell sehen: **die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter ist sehr stark korrespondierend mit dem Markt**. Dieses Jahr haben wir großen Erfolg im Lagergeschäft. Wir haben das noch nie erlebt, dass wirklich vom Lager her alles abverkauft wird, die Kunden rufen an und kaufen es nach. Wenn unsere eigenen Mitarbeiter einkaufen wollen, spielen sich Dramen ab. **Unter Tränen kommen die Frauen und können die Teile aus dem Katalog nicht mehr kaufen**. Das zeigt die Begehrtheit der einzelnen Produkte. Es ist eines unserer strategischen Ziele, die Begehrtheit zu steigern. Dazu brauchen wir unbedingt auch die Kollektionsspitzen. Wir fordern vom Design, wirklich Entwicklungsarbeit in diese Spitzen zu stecken, um die Begehrlichkeit zu steigern.

**Das Controlling unterstützt also permanent von der Zeitschiene her**. Im Rahmen unseres Risikomanagementsystems haben wir uns auseinandergesetzt: was ist unser größtes Risiko? **Unser größtes Risiko ist, dass wir keine Kollektion haben**. Dass die Kollektion nicht fertig ist. Stellen Sie sich vor, die

Orders beginnen und die Kunden sind da, und wir haben keine Kollektion. Das ist für uns das absolute K.o.-Kriterium. **Der Zeitstrahl muss unbedingt eingehalten werden**. Dies ist ein wesentliches Kriterium im Controlling. Da werde ich dann selber zum Chefcontroller und in jeder Vorstandssitzung jeden Monat wird dieses Thema besprochen. Weil es gibt nichts Schlimmeres, als wenn die Kollektion nicht fertig ist.

## Leitbild und Ziele

Das Risikomanagement konzentriert sich auf die zeitliche Einhaltung, das Controlling der Qualität und Komplexität. Wir planen jedes Jahr; Ziel ist, jedes Jahr 15 % mehr Umsatz zu machen und eine Out-Quote von maximal 15 % einzuhalten. Wir machen immerhin 25 % unseres Umsatzes in den eigenen Filialen, etwa 15 % mit den Franchise-Partnern, etwa 30 - 35 % mit Shop- and Store-Partnern, d. h. 65 % unseres gesamten Geschäftes machen wir **mit Flächen, die vertraglich an uns gebunden sind**. Und die werden maßgeblich wesentlich besser gesteuert, als das vorher der Fall war. Das haben wir vor 1,5 Jahren eingeführt mit großem Erfolg. Das hat unsere gesamte Denke im gesamten Unternehmen völlig verändert. Wir denken jetzt nicht mehr als Hersteller oder Großhändler, sondern wir denken absolut **einzelhandels-orientiert**.

Die Marc O'Polo Vision: Wir möchten der begehrteste Premium-Casualanbieter Europas werden mit den drei strategischen Zielen: **Profitabilität, Begehrlichkeit und Wachstum**. Das sind für uns die drei strategischen Ziele, die wir verfolgen mit den einzelnen operativen Zielen in den einzelnen Bereichen. Die Steuerung des Produktentwicklungsprozesses als Kernstück. Etwa 80 % des Umsatzes machen wir mit neuen Produkten. Also wenn Benchmarking-Umfragen sind bei innovativen Unternehmen, da sind wir sofort unter den Besten.

**Produktentwicklung und Controlling ergänzen sich**: Steuerung der Kreativität mit Spass und Erfolg, Erreichung der strategischen Ziele, Leben der Vision und ... auf die Menschen kommt es an! ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

05	26	33	S	K	V
----	----	----	---	---	---

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

02	24	34	G	E	V
----	----	----	---	---	---

## ERFOLGSFAKTOREN EINES INTERNATIONALEN MITTELSTÄNDLERS

von Anne-Kathrin Deutrich, Waldkirch  
Vortrag beim 31. Controller-Congress, Mai 2006 in München

Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich freue mich, dass ich Ihnen heute die Sick AG, einen internationalen Mittelständler oder einen mittelständischen Konzern näherbringen darf. Die Sick AG mit Sitz in Waldkirch im Breisgau ist eines der weltweit führenden **Unternehmen der Sensor-Technologie für industrielle Anwendungen und liefert sozusagen die Augen und Ohren automatisierter Prozesse**. Ob Gepäckerkennung im Flughafen, Steuerung von Logistikzentren und industriellen Fertigungs- und Verpackungsmaschinen, Absicherung von Maschinen und Menschen gegen Gefahren im Produktionsprozess oder Messung von Emissionen in Kraftwerken. Um ein Unternehmen und seine Erfolgsfaktoren in der Gegenwart zu verstehen, ist ein Blick in die Vergangenheit hilfreich.

### Unternehmens-Story

Sick wird in diesem Jahr 60 Jahre alt. Das Unternehmen wurde 1946 nach Kriegsende in einer Baracke von Erwin Sick bei München gegründet. Der Optiker hielt seine Familie erst einmal mit selbst gebauten Radios über Wasser, ehe er sich seiner eigentlichen wichtigen Aufgabe zuwenden konnte, nämlich Sensortechnologien zu entwickeln. Die Vision des Firmengründers entwickelte sich aus dem Wunsch, mit Hilfe optischer Geräte wie Lichtschranken und Lichtvorhängen den Menschen durch automatisierte Arbeitsgänge von langweiligen, sich stets wiederholenden Aufgaben zu befreien,

oder ihnen bei gefährlichen Aktionen an Anlagen wie z. B. an Pressen gegen Unfälle zu schützen. Zusätzlich zur Entwicklung von Automatisierungen und Sicherheitssystemen erkannte Erwin Sick sehr früh die Bedeutung des Umweltschutzes. Bereits 1958, als Umweltschutz keineswegs in der Öffentlichkeit diskutiert wurde, meldete er eine **Vorrichtung zur Rauchgasüberwachung zum Patent an**. So sorgten lange bevor die ersten Umweltnormen gesetzlich festgelegt wurden, nämlich 1974 mit der TR Luft, Sick rauchdichte Meßgeräte für saubere Luft. Ausgehend von diesen Visionen des Firmengründers entwickelte sich im Laufe der folgenden Jahrzehnte unsere bis heute sehr erfolgreiche Sparte **Fabrikautomation mit Lichtschranken**, Drehgebern, Laserscannern und bildverarbeitenden Sensoren zur **Steuerung, Regelung und Überwachung automatisierter Prozesse**. Der Umweltschutzgedanke wird in unserer Sparte Prozessautomation verfolgt, in deren umfangreiches Portfolio sensortechnischer Lösungen für Analyse und Prozessmesstechnik bereitsteht.

Aber zurück zu den Anfängen. Die Ansiedlung in Baden-Württemberg erfolgte wegen eines Kredites in Höhe von 20.000 DM, der Erwin Sick vom Land gewährt wurde, um seine kleine Firma zu erweitern. Bayern ließ sich damals ohne Zweifel eine Chance der Industrieansiedlung entgehen. Allerdings, das sei zugestanden, der Begriff Venture Capital wurde erst später zu einem Element der Wirtschaftsförderung. Sehr allmählich stell-



Anne-Kathrin Deutrich, Sprecherin des Vorstands, Sick AG, Waldkirch

ten sich Erfolge ein. 1972 wurde die erste Tochtergesellschaft in Frankreich gegründet. Das Unternehmen hatte damals einen Umsatz in Höhe von 26 Mio. DM und immerhin 550 Mitarbeiter. Erwin Sick starb 1988. Seine Witwe entschied sich, das Unternehmen zu behalten und von externen Managern führen zu lassen. Das Unternehmen ist heute zu 92 % in Familienhand; 4 % der Anteile halten die Mitarbeiter.

Die Strategie seit Anfang der 90er-Jahre wurde **auf Wachstum und Globalisierung ausgerichtet** und – um alle Optionen auch für den Kapitalmarkt offen zu halten – wandelte sich die Erwin Sick GmbH 1996 in eine Aktiengesellschaft. 2005 erwirtschaftete das Unternehmen mit 40 Tochtergesellschaften und weltweiter Repräsentanz rund **600 Mio. Euro Umsatz. Der Exportanteil beträgt 70 %**. Auch das Jahresergebnis muss ja nicht verschwiegen werden. Es ist ja veröffentlicht. Wir erzielten einen Gewinn nach Steuern in Höhe von 34,2 Mio. Euro. Seit dem Ende der 90er-Jahre bis heute hat sich das Wachstum des Unternehmens auch durch Akquisitionen in neue Technologien und neue Märkte beschleunigt.

### Marktsegmente

Auf welchen Märkten sind wir tätig? Wir gliedern unser Geschäft wie gesagt in 2 Segmente, die **Fabrikautomation** und die **Prozessautomation**. Die Fabrikautomation stellt Sensoren für industrielle Automation, Identifikation und

Sicherheitsanwendungen her. Die Branchen sind Anlagen- und Maschinenbau, Automobilindustrie, Verpackungsindustrie, Logistik usw. Das sind unsere Hauptbranchen, in denen wir gegenwärtig sind. Die Prozessautomation mit Messtechnik und Analysensensoren ist in den Bereichen Erdgasindustrie, Kraftwerke, Müllverbrennungsanlagen etc. tätig.

Seit den 50er Jahren erzielt die Sick AG Erfolge mit Sicherheitslichtgittern. Diese Lichtgitter verhindern zuverlässig die Verletzung von Personen, indem sie Maschinen abschalten, wenn ein Mensch irgendwo in der Fläche den Lichtstrahl durchbricht. Also muss der Bäcker nicht um seine Finger fürchten, wenn er die geschnittene Torte herausholen will. Damit Ihr Gepäck zusammen mit Ihnen verweist, wird das angehängte Label mit einer Leserate von 99,9 % von unseren Hochleistungs-Code-Lesern an fast allen Flughäfen der Welt gelesen. Sollte Ihr Gepäck dennoch verloren gehen, hat das natürlich ganz andere Ursachen. Mit Gasanalysegeräten ermöglicht sich den Betreibern von Kraftwerken und Müllverbrennungsanlagen die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften.

### Unternehmens-Strategie und Erfolgsfaktoren

Ich wende mich nun unserer Unternehmensstrategie und damit zugleich unseren Erfolgsfaktoren zu. Sick ist in einem Wachstumsmarkt tätig, hat allerdings den Ehrgeiz, immer noch stärker als der Markt zu wachsen. Während der Sensormarkt in den letzten Jahren um rund 5 % gestiegen ist, legte Sick im Durchschnitt 12 % zu. Das soll auch zukünftig so bleiben. Die Anwendungsfelder für Sensoren fächern sich immer breiter. Die Differenzierung der Sensorentypen, die Verfeinerung der Messtechniken und deren Miniaturisierung, verbunden mit kundenspezifischen Applikationen tragen dazu bei und bieten global wachsende Märkte. Z. B. der beginnende Markt für autonome Fahrzeuge. So hat ein VW Touareg mit GPS-Sensoren und Software ausgerüstet, das anspruchsvollste Rennen der Welt gewonnen. Stanley – so heißt dieses Auto – gewann 2005 im Herbst das Dakar Grand Challenge Rennen. Er kam nach 212 km durch die unwegsame Mugawe-Wüste als erster durchs Ziel. Die Stanford-

University hat das Auto mit Sick Lasertechnik ausgerüstet. Übrigens waren unter den Top-5-Siegern dieser Rallye 4 mit Sick-Lasern und 1 mit Ibeotechnik ausgestattet, und Ibeo ist eine Tochtergesellschaft von Sick. Sie sehen, hier haben wir doch einige Alleinstellungsmerkmale.

Meine Damen und Herren, wer würde es nicht besser als dieser Kreis: **Wer in die Zukunft investieren will, muss profitabel arbeiten.** Ergebnismäßig können wir nicht klagen. Das EBIT stieg in den letzten 5 Jahren um 16,5 % und dabei haben wir auch einiges an Akquisitionen zu verdauen gehabt. Wir sind noch ein **European Player** mit rund 70 % unseres Umsatzes. Aber Amerika und Asien treiben unser Wachstum und legen in der Bedeutung für uns zu. Seit Jahren sind wir in Japan und China mit verschiedenen Tochtergesellschaften vertreten. In den letzten beiden Jahren haben sich zudem auch neue Töchter in Russland, in der Türkei, in Indien und Israel gegründet.

**Langfristige Strategien und Nachhaltigkeit** stehen als Motto über unserem Handeln. Unsere **Forschungs- und Entwicklungs-Tätigkeit** fordert jedes Jahr zwischen 8 und 9 % vom Umsatz. In diesem Umfang steigt somit auch die Mitarbeiterzahl in Forschung und Entwicklung. Die **Anzahl neu hinzukommender Patente** auf fast 700 unterstreicht dies sehr eindrucksvoll. Unser **Leitbild**, welches wir 2004 entwickelt und kommuniziert haben, erläutert diese Erfolgsfaktoren im Detail. **Kernwerte sind die Begriffe Independence, Innovation und Leadership.** Independence bedeutet einerseits natürlich: wir wollen rechtlich und finanziell unabhängig sein. Andererseits soll es aber auch eine Geisteshaltung ausdrücken. Wir denken und handeln unabhängig, wobei eines das andere durchaus mitbestimmt. Aber wir wollen **auch Unabhängigkeit für unsere Kunden erreichen. Unsere Produkte sind für alle Systemwelten offen.** Und ich glaube, das ist ein ganz wichtiges Vertriebsargument weltweit, dass wir uns hier nicht limitieren, sondern **offen sind für alle Systeme, in die wir unsere Sensoren dann liefern können.** Den Rahmen für unabhängiges Denken und Handeln gibt unsere **Verantwortungs- und Vertrauenskultur** vor. Das Prinzip Selbstverantwortung öffnet einen Freiraum, der jede Menge Potenzial für den Einzelnen birgt. Damit einher geht die Verpflichtung,

im Sinne des Unternehmens umsichtig und effizient zu agieren. Je größer der Freiraum, desto größer ist auch die Verantwortung. Besonders die Steuerung komplexer Projekte verlangt ein hohes Maß an Unabhängigkeit; fordert also nicht nur Problemlösungskompetenz, sondern auch Verantwortungsbewusstsein. Denn wirklich unabhängige Köpfe sind sich immer bewusst, dass sie im Interesse des Ganzen handeln.

### Rolle des Controller-Dienstes

Und damit wären wir auch bei der Rolle des Controllings in unserem Hause, welches systematisch seit Anfang der 90er Jahre aufgebaut und verbessert wurde. Die Controlling-Philosophie bildet Basis und Rahmen des Controlling bei Sick und vermittelt das **Selbstverständnis der Zusammenarbeit von Manager und Controller.** Ein paar Statements zu Sick Controlling Philosophie, im Sinne Delegation von Verantwortung. **Unsere Struktur fordert Unternehmen im Unternehmen, Führung durch Zielvereinbarung, Controlling als Prozess von Zielsetzung, Planung, Steuerung, Gemeinsame Erarbeitung von Zielen und Plänen.** Planung als Messlatte. **Transparenz durch aktuelles Berichtswesen** und klare Strukturen. Aus Abweichungen lernen. Jeder Manager hat die Aufgabe, Controlling zu machen. Also es geht einfach nicht, dass ein Manager sagt, die Controller, das ist die eine Seite und wir sind die anderen. **Bei uns ist jeder Manager auch ein Controller.** Sicherlich nicht mit den umfänglichen Kompetenzen wie die Controller in der Abteilung, aber doch sehr ausgeprägt, vor allen Dingen hat es auch keineswegs irgendeinen Makel an sich, der ja ab und zu mal doch ausgedrückt wird. Wir haben das Wort heute schon gehört mit dem Erbsenzähler und den penetranten Leuten, die einem auf den Füßen stehen. Ich glaube, dass es uns in unserer Kultur recht gut gelungen ist, die Systeme so einzuführen, dass ein Makel einfach nicht da ist, weil man sich selber auch mit als Controller empfinden muss.

**Entscheidungen sind planvoll und koordiniert im Team zu erarbeiten.** Jede Planung sollte so sorgfältig durchgeführt werden, dass sie auch tatsächlich den Fahrplan für das konkrete Handeln darstellt. Zahlen liefern aber auch Ziele und

damit die Chance, die bei den Zahlenbudgets hinterlegten Zuständigkeiten zu delegieren, Chefs zu entlasten und Mitarbeiter besser zu motivieren. Die **Idee des Self-Controlling**: jeder hat sein eigenes Instrumentenpult. Über allem steht die Idee: **eigenverantwortliche Selbststeuerung**. Damit wird die größte Akzeptanz für arbeitsintensive und sehr anspruchsvolle Controllingtools erreicht.

## Innovation

Der zweite Teil unseres Leitbildes heißt Innovation. Dass wir uns Erfinder nennen, ist auch ein Bekenntnis zu unserer Geschichte und zur Fortführung der Philosophie des Firmengründers. In dem Begriff schwingt etwas mit, **das uns als schöpferisches Unternehmen auszeichnet**. Die Faszination, Technologie und Leidenschaft, **Neues zu schaffen**. Ebenso wichtig ist uns die unternehmerische Seite des Erfindens. **Erfindungen müssen kommerzialisierbar sein**. Gradmesser ist ihr Erfolg am Markt. Im Markt nimmt man uns vor allem durch unsere innovativen Produkte wahr. Durch Produkte, die dem Kunden Nutzen bringen. Unsere Unternehmensgeschichte ist **eine Geschichte erfolgreicher Innovationen**. Ganz wichtig für unser Selbstverständnis als Erfinder: Innovation ist ein Anspruch, den wir an alle Bereiche stellen, und er ist von der Administration über die Managementprozesse bis hin zur Pro-

duktion realisierbar. Und **deshalb müssen wir natürlich auch im Controlling kreative Köpfe haben**. Diese müssen sich den dezentralen Strukturen der Globalisierung, der Variantenvielfalt, den Organisationsprinzipien stellen und sie müssen immer eines garantieren: **Transparenz der Erfolgsfaktoren**.

**Ein Erfolg, der nicht messbar ist, wird nicht gewürdigt**, er ermutigt nicht weiterzumachen und zu wiederholen. Misserfolge, die nicht erkannt werden, führen zu Resignation oder Schuldzuweisungen, aber nicht zum Regelkreis von Ziele setzen, Planung erarbeiten, Steuerung. Das bedeutet für uns auch, dass **die Management-Erfolgsrechnung mehr den jeweiligen beeinflussbaren Verantwortungsbereich abbildet**. Umlagen von nicht geforderten Leistungen anderer Bereiche sind verboten. Die verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten wird sinnvoll festgehalten und transparent dargestellt. Hinzu kommt, dass **die Deckungsbeitragsrechnung, die für das Stammhaus und für alle Tochtergesellschaften Standard ist, die wichtigste Controllingfunktion zur Steuerung des Unternehmens erfüllt**. Sie leistet den notwendigen **Navigationsdienst zum Gewinnziel**. Den Maßstab für den Erfolg liefert die bekannte **Kennzahl return on investment** als Index für die finanzielle Entwicklung des Unternehmens. Diese aggregierte Kennzahl wird bei Sick in realisierbare Teilziele untergliedert. Dies führt

zum **ROI-Baum**, bei dem Einzelziele wie Deckungsbeiträge, Strukturkosten, EBIT, Kapitalumschlagshäufigkeit, Umsatzrendite als Zweige abgebildet werden. Das alles noch zum Thema Innovation und dass das Controllingteam innovativ ist, das zeigt sich schon darin, **dass die Sick AG den ersten Controllerpreis für sein Planungstool OPO one page only vom Internationalen Controller Verein erhalten hat**. Darauf sind wir alle sehr stolz. (Vgl. auch Aufsatz von Moos/Seiler "Controlling-Welten verbinden" in diesem Controller Magazin ab Seite 462)

## Leadership

Unser letztes Motto im Leitbild ist Leadership. **Leadership erweist sich darin, dass man zum Maßstab für andere wird**. Dies gilt für Führungspersönlichkeiten, die Teams begeistern können wie für Unternehmen, die im Weltmarkt Standards setzen. Leadership bedeutet für uns nicht nur Technologie und Marktführerschaft, sondern auch Führungskultur und optimale Beherrschung von Methoden und Prozessen. **Wir sind Marktführer in vielen Bereichen. Wo wir nicht Nummer eins sind, haben wir den Anspruch, Nummer eins zu werden**. Dieser Anspruch ist einer unserer Motoren. Allein die Tatsache, dass uns Wettbewerber zu kopieren versuchen, beweist unsere Führungsposition und treibt uns weiter an. Leadership zeigen

# TREUFELS

Personal für das Finanz- und Rechnungswesen



## EXPERTEN FÜR IHR FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

Unsere Experten finden pragmatische und kostengünstige Lösungsansätze. Sie bringen mehrjährige Linienerfahrung aus dem Controlling und der Buchhaltung mit und wissen, was es heißt, mit knappen Personalresourcen auf immer neue gesetzliche und betriebliche Anforderungen reagieren zu müssen. TreuenFels bietet Ihrem Unternehmen passende Spezialisten oder stellt ganze Teams. Wir freuen uns auf Ihren Anruf.

Hamburg 040 / 376 44-444 · Frankfurt 069 / 710 456-222 · Berlin 030 / 88 706-2031  
Düsseldorf 0211 / 88 242-140 · Stuttgart 0711 / 222 54-130 · München 089 / 288 90-300

[www.treuenfels-personal.de](http://www.treuenfels-personal.de)

- Einführung neuer Controllingbereiche
- 
- Audit Projekte nach Sarbanes Oxley
- 
- IFRS/US-GAAP-Einführung
- 
- Aufbau von Management-Informationssystemen
- 
- Integration Rechnungswesen nach Fusion
- 
- Optimierung des Forderungsmanagements

wir zudem besonders in unseren internen Prozessen und Abläufen, im strukturierten Verfolgen von Unternehmenszielen, in Produktentwicklungsprozessen, in der Produktion oder im Controlling. Ein weiterer Beweis speziell für unsere **Methodenführerschaft: sie wird in erstaunlichem Maße auch extern wahrgenommen.** Zum Beispiel durch unsere **Präsenz in Verbänden und Arbeitskreisen** oder durch Auszeichnungen, die wir erhalten. Dazu gehört in den letzten Jahren jedes Jahr ein guter Platz unter **Deutschlands beste Arbeitgeber.** Es gibt Designpreise, Sonderpreise für lebenslanges Lernen oder Integration älterer Mitarbeiter usw.

Ein weiterer Indikator ist unsere **Anziehungskraft auf Bewerber.** Auch hier ist es uns gelungen, den Nachteil der Nicht-Großstadt wettzumachen. Allerdings muss man sagen, dass Südbaden ja auch ein sehr reizvolles Gebiet ist und dass die Werteverchiebung uns hier vielleicht auch zugute kommt, in einer so schönen Landschaft gute Arbeitsplätze bieten zu dürfen. Da gibt es dann schon ein paar Chancen mehr. Das war vor einigen Jahren noch keineswegs der Fall.

Jedes Unternehmen muss sich mit der Problematik, Zentralismus, dezentrale Steuerung auseinandersetzen. Sie werden das alle aus Ihrem eigenen Bereich kennen und Sie werden auch Diskussionen darüber führen. Unsere Entscheidung ist eindeutig. **Wir setzen auf dezentrale Strukturen.**

Das heißt aber auch, Leadership wird komplizierter, anspruchsvoller. Wie lässt sich die **Balance zwischen globalen und lokalen Interessen halten?** Indem wir lokale Verantwortung im Sinne des Ganzen gestalten. Das Ganze, das ist der Geist des Unternehmens, die strategischen Leitlinien, die Unternehmenskultur sowie zentrale Leitlinien, die im ganzen Konzern gelten.

**Innerhalb dieser Vorgaben können Tochtergesellschaften ihre länderspezifischen Aktivitäten gestalten.** Dies gilt für die Bearbeitung der lokalen Märkte, für Marketing, Vertrieb und Service, aber auch für die internen Prozesse.

Unser Motto lautet: Wir sind für unsere Kunden da. Idealerweise **one face to the customer.** So können wir gewährleisten,

dass unsere internationalen Kunden stets die gleiche Aufmerksamkeit und Servicequalität erhalten; egal ob sie in Deutschland, Frankreich, den USA oder einem anderen Land die Nummer von Sick wählen.

### Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Wachstum und Profitabilität

**1. Innovative Produkte und Systeme** für die wachsenden Ansprüche unserer internationalen Kunden. Das bedingt Investition in Forschung und Entwicklung und unabdingbar für diesen Erfolg sind ebenfalls effiziente Prozesse der Ideenfindung und der Produktentstehung. Und da 8 - 9 % vom Umsatz für Forschung natürlich auch verdient sein wollen, ist es für uns auch ganz klar, wir müssen wachsen und wir müssen profitabel bleiben und mit dem Geld gut umgehen.

**2. Unser internationales Vertriebsnetz** und die Entwicklungstätigkeiten, welche vor Ort auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen.

**3. Unsere geschäftsfeldorientierte Spartenorganisation,** die Verantwortung weitert gibt und die Kompetenzen aller Mitarbeiter nutzt. **Unsere Divisions, wie wir unsere Sparten nennen, werden von gleichberechtigten Teams geführt, welche alle Funktionen wie Marketing, Produktmanagement, Entwicklung, Produktion und Controlling umfassen.** Durch diese Organisation ist der Einbezug verschiedenster Funktionen und Kompetenzen auf hohem Niveau gewährleistet. Und das, was wir vielleicht auch noch ein bißchen anders machen als andere Firmen: **wir führen unsere Divisions wie Unternehmen im Unternehmen,** d. h. wir haben ein Boardsystem, das ähnelt dem Aufsichtsrat einer AG.

**4. Dezentralität und Vertrauenskultur als Führungskonzept:** das drückt sich z. B. darin aus, dass Planungsvorgaben nur als Rahmen und Konzernziele vorgegeben werden, aber nicht als harte Einzelvorgaben. Bei uns setzt sich

jeder Manager oder jedes Managementteam eigene Ziele, die fast immer sehr ambitioniert sind.

**5. Kreatives Controlling,** welches Transparenz und die Basis für Self-Controlling darstellen muss. Und, was zu der schwierigsten Aufgabe gehört, die Controllinginstrumente müssen von allen Managementebenen als eigenes und überaus nützliches Instrument verstanden und gelebt werden. An Controllingkonzepten mangelt es nicht. Die Controller Akademie, Gauting, ist das beste Beispiel dafür. Die Toolbox ist bei Sick bestens gefüllt und wird angewendet.

**Alle Erfolgsfaktoren sind abhängig von den fachlichen, persönlichen, sozialen und kommunikativen Kompetenzen unserer Mitarbeiter,** und es bleibt eine Herausforderung, diese Qualität zu fordern und zu fördern. ■



Anne-Kathrin Deutrich beim Congress-Vortrag mit Großbildübertragung

# CONTROLLING IN DEUTSCHLAND

## Empirische Studie zum Einsatz von Controlling-Instrumenten

von Andreas Syska, Mönchengladbach

Vor kurzem wurde eine von der Hochschule Niederrhein durchgeführte Umfrage zum Thema Controlling abgeschlossen. Dabei haben etwa 100 Entscheidungsträger aus dem Controlling oder aus den Fachabteilungen deutscher, schweizerischer und österreichischer Unternehmen über verschiedene Aspekte des Themas Controlling Auskunft gegeben. Ziel der Studie war es festzustellen, in welchem Umfang Unternehmen mit dem Thema Controlling durchdrungen sind. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie stellen eine **Bestandsaufnahme des Controlling in unserem Wirtschaftsraum** dar und sollen im Folgenden in Ausschnitten vorgestellt werden.

### Ziel der Studie

Ziel der Studie war es festzustellen, **welche Bedeutung heutzutage das Controlling** für die Unternehmen hat und inwieweit Controlling die Unternehmen bei der Erreichung der Unternehmensziele unterstützt. Dabei wurde auch nach der Bekanntheit, dem Einsatz und der Bedeutung verschiedener Controlling-Instrumente gefragt. Außerdem wurden die Unternehmen gebeten, den zukünftigen Nutzen des Controlling aus ihrer Sicht einzuschätzen.

Dabei kam der überwiegende Teil der Antworten aus dem produzierenden Gewerbe, und dort vor allem aus dem **Maschinenbau und der Elektrotechnik**, während nur gut fünf Prozent aus dem Dienstleistungssektor stammten. Mehr als 50 % der Unternehmen haben als Rechtsform die GmbH und je etwa ein Fünftel die

AG bzw. die GmbH & Co. KG. Die meisten Befragten (82 %) waren zudem in einem eigenständigen Unternehmen oder in einem rechtlich eigenständigen Tochterunternehmen beschäftigt.

Die Umfrage hat ergeben, dass **72,2 % der Unternehmen eigenständige Controllingabteilungen** mit den Controllingaufgaben betrauen. Dies lässt den Schluss zu, dass Controlling zu den grundlegenden Unternehmensaufgaben gezählt wird. Bei immerhin 47,4 % der Befragten wird Controlling von den Fachabteilungen durchgeführt. Nur in je etwa 30 % der Fälle werden die Controllingaufgaben der Geschäftsleitung, Controllingstabstellen oder der Konzernzentrale zugeordnet. Mehrfachnennungen waren möglich und wurden genutzt: Durchschnittlich beschäftigen sich 2,06 Stellen in den Unternehmen gleichzeitig mit Controlling. Im Klartext heißt dies, dass Controllingaufgaben in Arbeitsteilung zwischen



Prof. Dr. Andreas Syska lehrt Produktionsmanagement und Betriebswirtschaft am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach.

Unternehmensleitung, Controlling-Abteilung und der jeweiligen Fachabteilung bewältigt werden.

### Welche Ziele unterstützt werden

Die befragten Unternehmen wurden gebeten, auf einer Skala von 1-5 anzugeben, inwieweit welche Unternehmensziele durch den Einsatz von Controlling unterstützt werden sollen und in welchem Maße dies erreicht wird. Dabei ist das ermutigende Fazit zu ziehen, **dass zwischen der Bedeutung von Zielen und dem Grad der Zielerreichung eine große Lücke** klafft.

Im einzelnen haben sich die **Kostenreduzierung und die Risikofrüherkennung** als die wichtigsten Ziele herausgestellt, was vor dem Hintergrund der Herausforderungen der letzten Jahre keine Überraschung ist (Abb. 1).

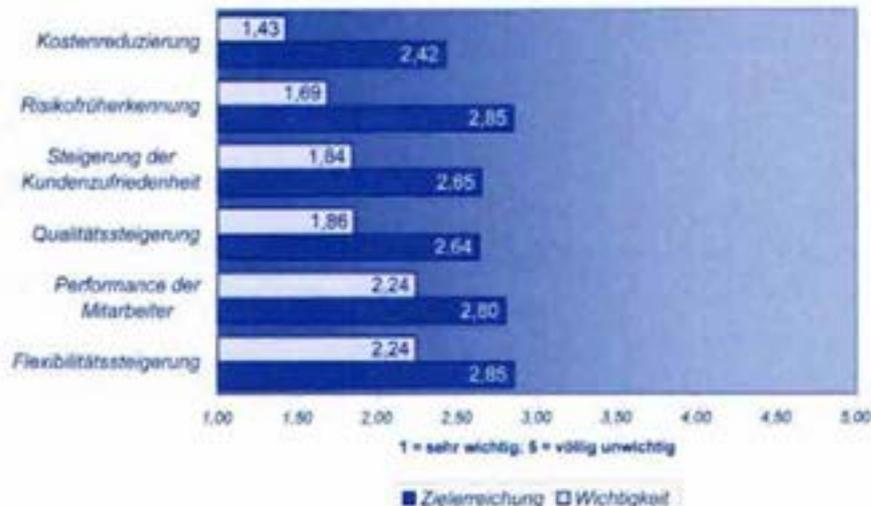


Abb. 1: Wichtigkeit der Ziele und Zielerreichung

Und dies spiegelt sich auch im Stellenwert der Werkzeuge des Controllers wider: **Fast 90 % der Befragten gaben das Stichwort „Kostenreduzierung“** auf die Frage an, zu welchem Zweck sie Controlling-Instrumente einsetzen. Aber auch die Durchführung von Analysen (86,6 %), Soll-Ist-Vergleichen (85,6 %) sowie strategischer und operativer Planungen (80,4 %) sind kaum weniger wichtig.

Hinsichtlich des Bekanntheitsgrades der Controlling-Instrumente lässt sich folgendes ablesen: über alle Unternehmen gesehen sind die abgefragten Controlling-Instrumente zu 73,3 % bekannt. Dies trifft in besonderem Maße auf die Instrumente des Finanzcontrolling zu. So kennen **92,2 % der Befragten die Investitionsrechnung und 89,8 % die Cash-Flow-Analyse**, während die Instrumente des strategischen Controllings den befragten Unternehmen deutlich weniger bekannt sind.

Das gleiche Bild spiegelt die Frage nach dem Einsatz von Controlling-Instrumenten wider: Der Finanzplan wird von insgesamt 94 % der befragten Unternehmen aufgestellt, von 65 % seit mehr als

Die Wichtigsten	1. Finanzplan	Die Unwichtigsten	1. Life Cycle Costing
	3		2. Kennzahlen(systeme)
	3. Deckungsbeitragsrechnung		3. SWOT-Analyse

Tab. 1: Ranking der Bedeutung von Controllinginstrumenten

fünf Jahren. Deckungsbeitrags- sowie Investitionsrechnung sind ebenfalls längst etabliert. Von 93 % bzw. 94 % der Unternehmen insgesamt und von 63 % seit mehr als fünf Jahren eingeführt, gebührt auch diesen Instrumenten das Attribut „Klassiker“. Demgegenüber sind die Instrumente „Life Cycle Costing“ bei 67 %, „Strategische Lücke“ bei 50 % und die „Nutzwertanalyse“ bei 49 % der Befragten nicht einmal geplant (Abb. 2).

### Instrumente des Finanz-Controlling hohe Bedeutung

Auch bei der Bedeutung der Controlling-Instrumente zeigt sich, **dass den Instrumenten des Finanzcontrollings eine deutlich höhere Bedeutung** beigemessen wird als den strategischen Controlling-Instrumenten. Auf einer Skala von 1-5 (1 = sehr wichtig; 5 = völlig unwich-

tig) erreichen die Instrumente des Finanzcontrollings Werte zwischen 1,58 (Finanzplanung) und 1,99 (Investitionsrechnung). Die Instrumente des strategischen Controllings dagegen erreichen deutlich geringere Werte: SWOT-Analyse 3,11, Szenario-Technik 3,13 und Life Cycle Costing 4,04 seien hier genannt.

Daraus ergibt sich **folgendes Ranking der wichtigsten und unwichtigsten Controlling-Instrumente** (vgl. Tabelle 1).

Die Umfrage hat außerdem gezeigt, dass Controlling in den verschiedenen Unternehmensbereichen eine unterschiedlich große Bedeutung hat. So wird **Controlling vor allem in der Produktion, im Finanzbereich und in der Logistik eingesetzt, also in den Bereichen, die durch Mengen- und Kostendaten sehr gut beschreibbar sind**, während es für die

dienstleistungsintensiven Bereiche wie Kundendienst, Marketing und IT eine deutlich geringere Bedeutung hat (Abb. 3). Offensichtlich sind letztgenannte nur deswegen oftmals „controllingfreie Zonen“, weil die passenden Controllinginstrumente fehlen.

### Die Rahmenbedingungen müssen stimmen

Für den erfolgreichen Einsatz von Controlling ist es aber auch erforderlich, dass die Rahmenbedingungen stimmen. So müssen bei den Mitarbeitern das Fach-

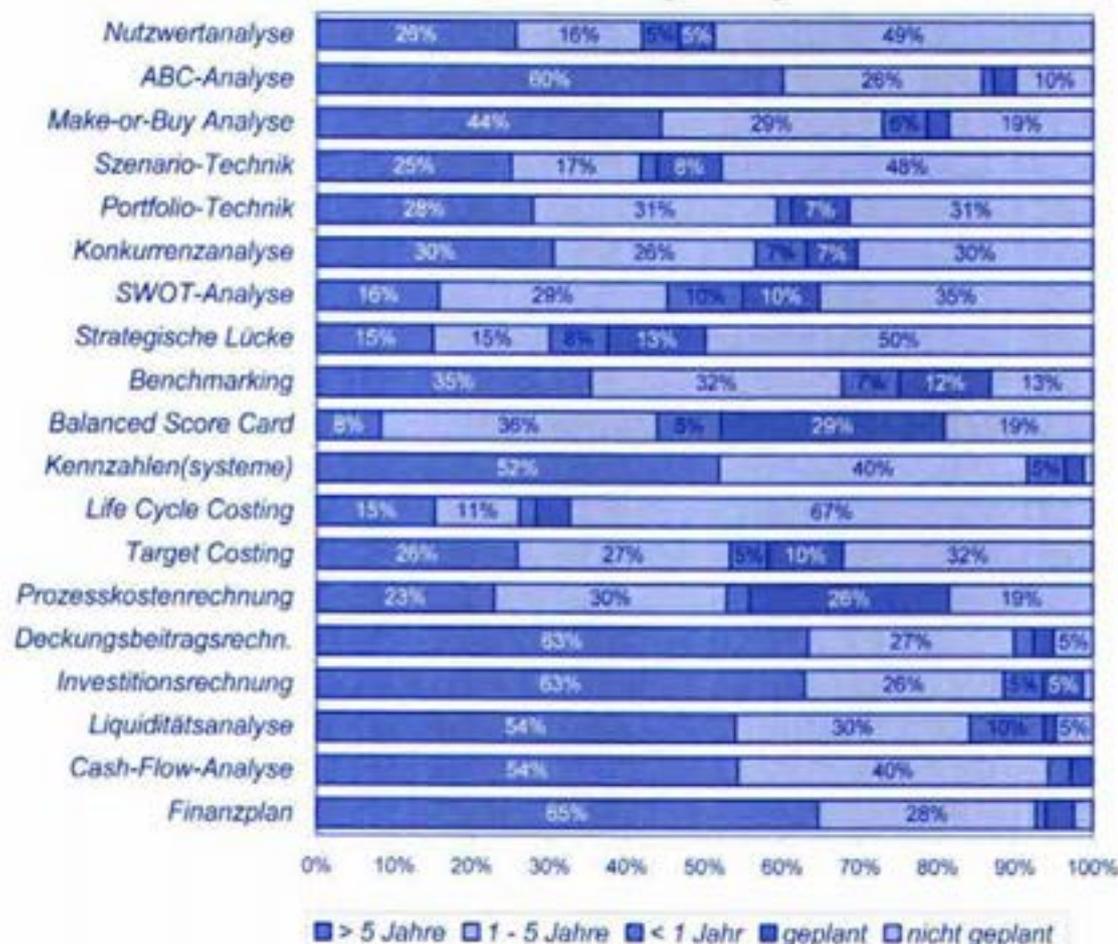


Abb. 2: Einsatz der Controlling-Instrumente

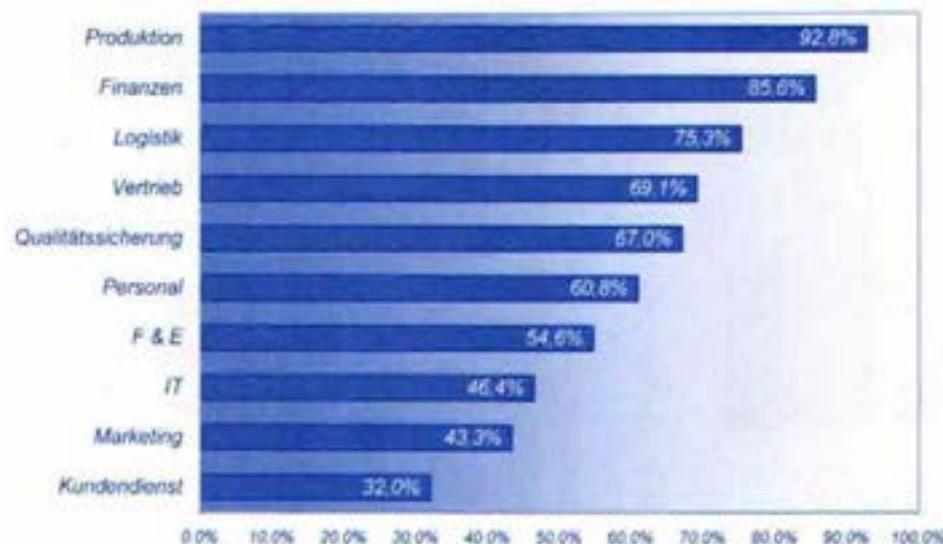


Abb. 3: Einsatzbereich der Controlling-Instrumente

wissen, die Akzeptanz und das Verständnis für die Notwendigkeit des Controllings gegeben sein. Des Weiteren muss das Controlling organisatorisch im Unternehmen verankert und die erforderlichen Betriebsmittel sowie eine qualitativ hochwertige Datenbasis zur Verfügung gestellt werden. Die Umfrage hat dabei ergeben, dass vor allem bei der Qualifikation der Mitarbeiter noch erheblicher Handlungsbedarf besteht. Auch ist die Bereitstellung von Betriebsmitteln und einer qualitativ hochwertigen Datenbasis noch nicht optimal. Lediglich die organisatorische Verankerung scheint in den meisten Fällen schon zufriedenstellend gelöst worden zu sein.

Ein wenig überspitzt ließe sich sagen: „Jeder kennt seine Aufgabe, die IT-Instrumente sind da, aber viele wissen nicht, wie Controlling geht!“

strumente des Finanzcontrollings, wie Investitionsrechnung und Cash Flow-Analyse bekannt, die auch überproportional oft in den Unternehmen eingesetzt werden. Instrumente des strategischen Controllings sind dagegen weniger bekannt und werden auch seltener eingesetzt.

Zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen gibt es bezüglich des Einsatzes von Controlling ebenfalls große Diskrepanzen. So wird Controlling vor allem in der Produktion, dem Finanzbereich und der Logistik eingesetzt, da sich diese Bereiche für eine Quantifizierung ausgezeichnet eignen.

Auch wurde festgestellt, dass die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Durchführung von Controlling auf allen Ebenen noch verbessert werden müssen.

Insbesondere im Bereich der Mitarbeiter besteht bezüglich Verständnis, Akzeptanz und Fachwissen noch einiger Handlungsbedarf, wohingegen die organisatorische Verankerung schon weitgehend zufriedenstellend gelöst ist. Der bestehende Handlungsbedarf bei den Rahmenbedingungen könnte auch die Diskrepanz zwischen Wichtigkeit der Ziele und der tatsächlichen Zielerreichung erklären, da die Controllinginstrumente offensichtlich noch nicht optimal genutzt werden.

Der zukünftige Nutzen von Controlling wurde von den befragten Unternehmen aber als sehr hoch eingeschätzt, was darauf schließen

lässt, dass die erkannten Probleme in Zukunft behoben werden und dass sich das Controlling über die verschiedenen Unternehmensbereiche weiter ausbreiten wird. Auch werden vermutlich in Zukunft vermehrt die Instrumente des strategischen Controllings eingesetzt werden, da sie derzeit häufig nur deshalb keine Bedeutung haben, weil sie den Unternehmen einfach nicht bekannt sind.

Die vollständige Untersuchung umfasst 149 Seiten, ist unter dem Titel „Empirische Studie zum Einsatz von Controlling-Instrumenten“ erschienen und beim Autor erhältlich. Nähere Informationen hierzu unter: [andreas.syska@hs-niederrhein.de](mailto:andreas.syska@hs-niederrhein.de).

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	02	04	G	F

**Zusammenfassung**

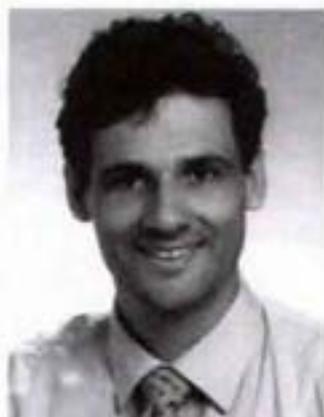
Abschließend kann gesagt werden, dass für die befragten Unternehmen Controlling hauptsächlich der Kostenreduzierung, der Durchführung von Analysen sowie Soll-Ist-Vergleichen dienen soll. Dabei sind ihnen insbesondere die In-



Abb. 4: Rahmenbedingungen zum Einsatz von Controlling



Christian Rösch, Konzerncontrolling,  
KSB AG Frankenthal



Peter Weber, Vertriebscontrolling  
Europa, KSB AG Frankenthal



Dieter Woller, Marktsegment-  
controlling, KSB AG Frankenthal

## ERTRAGSORIENTIERTE VERTRIEBSSTEUERUNG

mittels gesellschaftsübergreifender Kennzahlen

von Christian Rösch, Peter Weber und Dieter Woller, Frankenthal

Nicht neu ist, dass das Management Kennzahlen zur Steuerung des Vertriebes verwendet. Ertragsorientierte Kennzahlen, wie ROI, RDS etc. finden in der Praxis durchaus Anwendung. Diese von Bewertungsansätzen abhängigen Unternehmenskennzahlen können den tatsächlichen operativen Verkaufserfolg nur bedingt abbilden und stoßen daher auf wenig Akzeptanz im Vertriebsmanagement.

Die Effizienz von Verkaufseinheiten wird in der Regel mit volumenorientierten Kennzahlen wie Auftragseingang oder Umsatz pro Mitarbeiter gemessen. Diese haben wiederum den Nachteil, dass die verwendeten Messgrößen (Auftragseingang bzw. Mitarbeiter) keinen Zusammenhang zum tatsächlichen Unternehmensertrag bzw. Aufwand herstellen können. Der Auftragseingang kann wegen schlechter Preise keinen Deckungsbeitrag enthalten und Vertriebsmitarbeiter können mit entsprechender Fahrzeug- und EDV-Ausstattung ganz unterschiedlich viel kosten. Jede noch so stolze Auftragssteigerung führt in dieser Konstellation nicht zwangsläufig zu einer Ertragsverbesserung des Unternehmens.

### Ertragsorientierte Kennzahlen

Um ein profitables Wachstum zu generieren, müssen **rein volumenorientierte Vertriebsziele durch ertragsorientierte Ziele** ergänzt werden. Dies wird erreicht durch die Weiterentwicklung der Kennzahl – Umsatz pro Mitarbeiter – hin zur **Margenproduktivität**.

KPI 1 =

$$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Mitarbeiter}} = \frac{\text{Deckungsbeitrag} = f(\text{Umsatz})}{\text{Vertriebskosten} = f(\text{Mitarbeiter})}$$

(KPI = Key Performance Indicator = Effizienzkennzahl)

Eine zweite Kennzahl, die dem **Vertriebsmanagement aus Benchmark-Analysen bereits bekannt** ist, stellt die **Vertriebskosten ins Verhältnis zum Umsatz**.

$$\text{KPI 2} = \frac{\text{Vertriebskosten}}{\text{Umsatz}}$$

Mit den heutigen EDV-Systemen lassen sich die Eingangsgrößen **Deckungsbeitrag (DB) als Ertragsgröße und Vertriebskosten als Aufwand einfach und zeitnah je Vertriebseinheit** ermitteln.

### Definition der Marge („durchgerechneter“ oder „konsolidierter“ Deckungsbeitrag)

Definiert man den Deckungsbeitrag – über konzerninterne Gesellschaftsgrenzen hinweg – als Umsatzerlöse minus variable Kosten der produzierenden Gesellschaft, erhält man den gesamten „durchgerechneten“ Deckungsbeitrag, unabhängig von den Strukturkosten des Produzenten oder der Vertriebsgesellschaften. Zu gleichem Ergebnis kommt die Definition des „durchgerechneten“ oder „konsolidierten“ Deckungsbeitrags als Summe aus Deckungsbeitrag des Produzenten plus Deckungsbeitrag der Vertriebsgesellschaft (siehe Abb. 1).

Durch die Addition aller Deckungsbeiträge aus allen möglichen Geschäftsvorfällen errechnet sich der Landesumsatz und ein **Landesdeckungsbeitrag**, für den die **Verkaufsgesellschaft die Verantwortung trägt**. Die dafür aufgewandte Vertriebsstruktur erzeugt dann die in den Kennzahlen zu verarbeitenden **Vertriebskosten**.

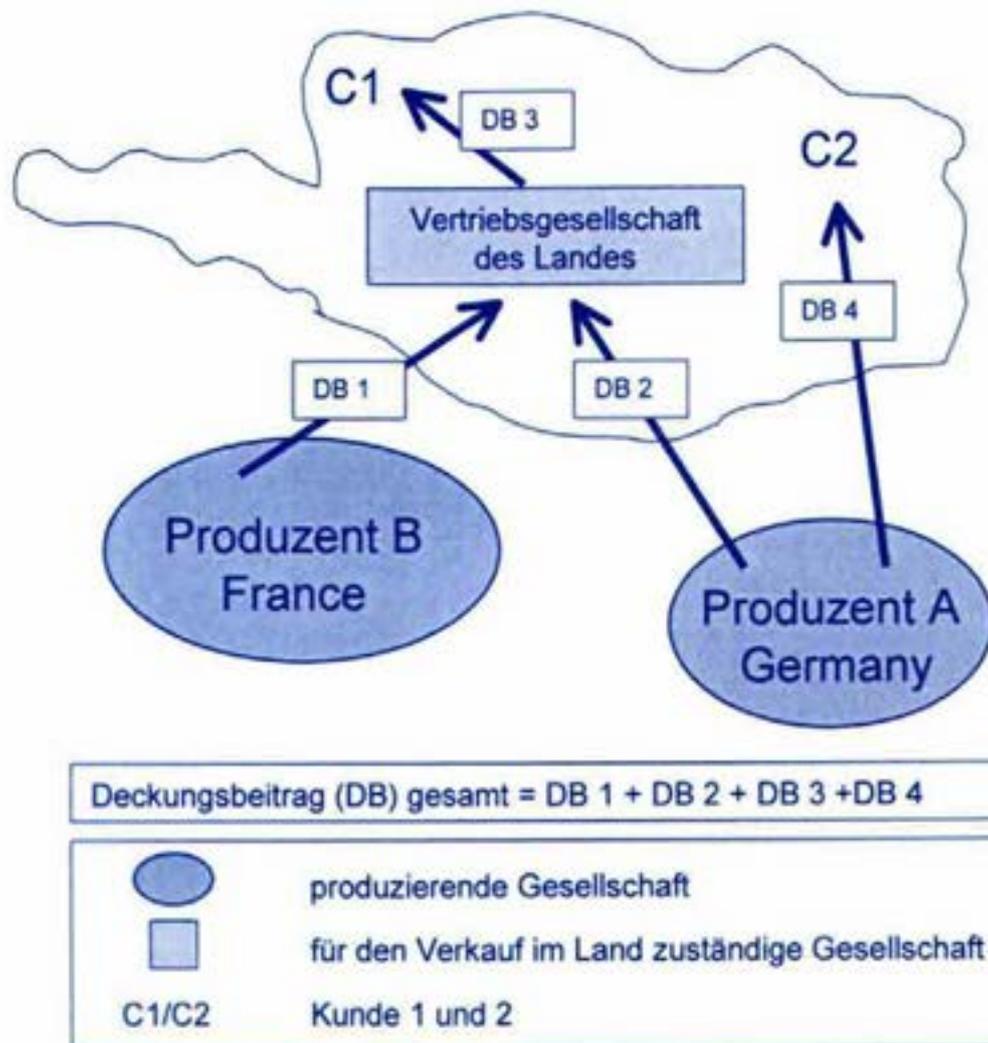


Abb. 1: „Durchgerechneter“ oder „konsolidierter“ Deckungsbeitrag

### Handlungsoptionen des Vertriebes zur Ertragssteigerung

Beide Kennzahlen berücksichtigen die drei wesentlichen Handlungsoptionen des Vertriebes. Die Verbesserung einer oder mehrerer „Stellschrauben“ führt immer zu einer Optimierung der Kennzahlen und damit des Ertrages.

#### Stellschrauben mit Auswirkung auf die Kennzahlen:

1. Steigerung des **Volumens** (Umsatz, Auftragseingang)  
z. B. durch
  - Vermarktung neuer Produkte
  - Neukundengewinnung;
2. Maximierung des **Deckungsbeitrages**
  - Auswahl margenstarker Produkte
  - Maximierung der Preise;
3. Reduktion der **Kosten** (insbesondere bei Volumentrückgang)
  - Aufbau von E-sales
  - Änderung der Vertriebskanäle.

### Visualisierung der Kennzahlen mittels Portfoliomethodik

Nach Bestimmung von unternehmensspezifischen Zielgrößen für die beiden Kennzahlen lässt sich ein **unternehmensspezifisches Vertriebsportfolio** erstellen.

Im vorliegenden Fall wurden folgende Zielgrößen definiert:

#### Für KPI 1:

$$\text{KPI 1} = \frac{\text{Deckungsbeitrag}}{\text{Fixkosten}} > 4$$

Ein Wert größer 4 sagt aus, dass mit einem Euro Investition in Vertriebskapazität 4 Euro Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden.



Abb. 2: Handlungsoptionen des Vertriebes (3 Vektoren)

#### Für KPI 2:

$$\text{KPI 2} = \frac{\text{Vertriebskosten}}{\text{Umsatz}} < 15\%$$

Aus dem nun erstellbaren Portfolio lassen sich für jedes Land die aktuelle Position und damit mögliche Handlungsoptionen ermitteln.

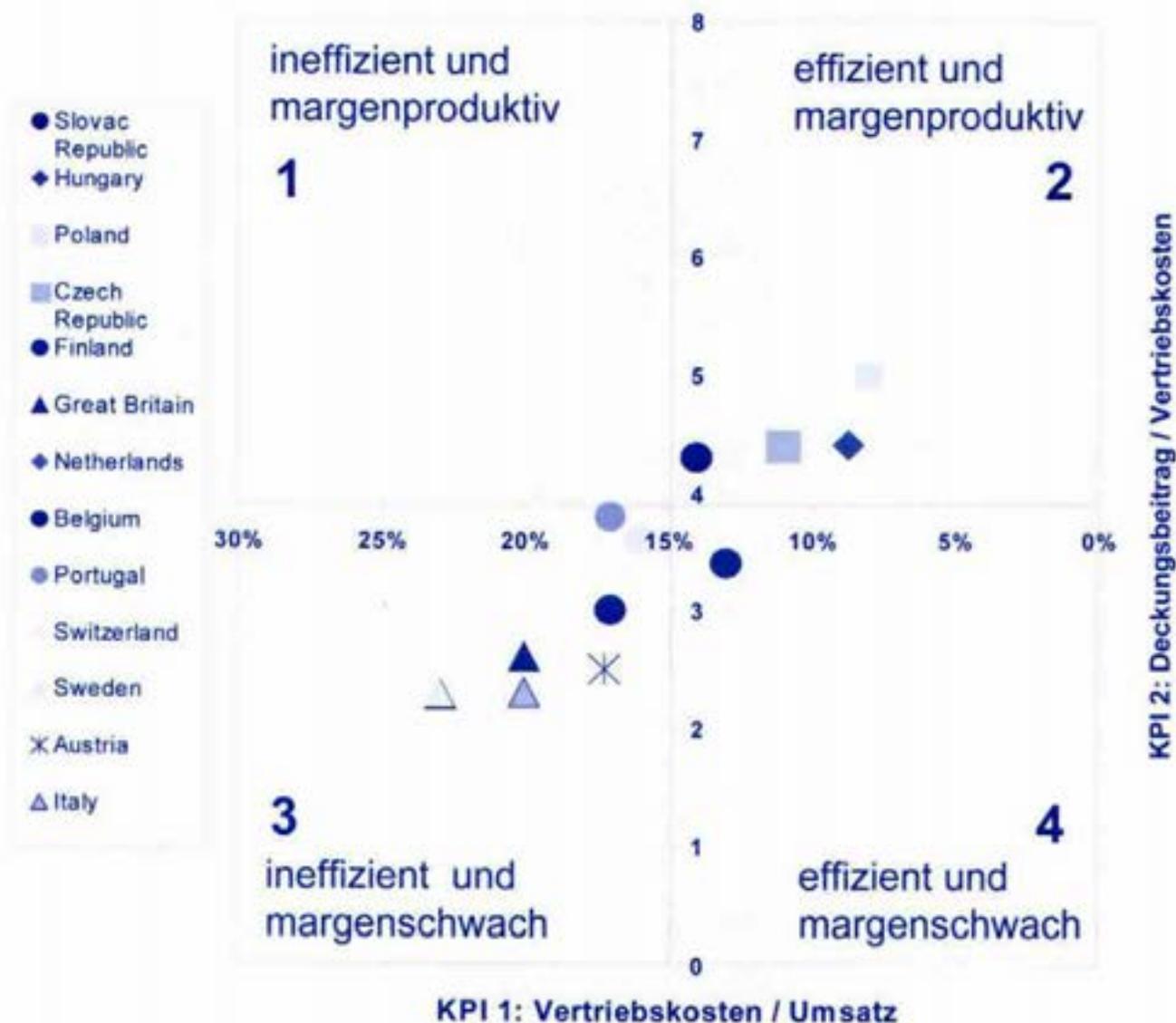


Abb. 3: Portfolio der Kennzahlen

In jedem Quadranten bieten sich folgende Handlungsoptionen an:

Quadrant 1: Restrukturierung oder Wachstumsstrategie,

Quadrant 2: Halten der Position,

Quadrant 3: Restrukturierung oder Desinvestition (Geschäftsaufgabe),

Quadrant 4: Steigerung der Marge (z. B. Preiserhöhung).

### Anwendung in der Praxis

Durch die Integration der Kennzahlen in die persönlichen Ziele der Vertriebsmanager wurde erreicht, dass oben beschriebenes Modell für die Steuerung verwendet wird. Die Anwendung bei den europäischen Vertriebsgesellschaften zeigte bereits **nach kurzer Zeit eine Ertragsverbesserung**, was wiederum zu

einem weiteren Motivationsschub führte. Die dabei ausgelöste Dynamik – keiner will sich verschlechtern, wenn andere sich verbessern – hatte zur Konsequenz, dass sich die Margenproduktivität bei mehr als 60 % der beteiligten Länder verbesserte. Das Verhältnis der Vertriebskosten zum Auftragseingang konnte bei mehr als der Hälfte der Länder deutlich reduziert werden. Dies führte in Summe zu einer Deckungsbeitragssteigerung von 8 %, die sich auch in den Konzernkennzahlen ROI/ROS widerspiegelte.

### Weitere Anwendungsmöglichkeiten für die Kennzahlen

Das Modell ist auch für andere indirekte Funktionen anwendbar (z. B. Produktmanagement) und ermöglicht darüber hinaus eine einheitliche Steuerung von Vertrieb und Produktion, Maximierung

der Marge durch Effizienz in der Produktion, bessere Preisdurchsetzung sowie eine kapazitätsoptimale Volumenaus-schöpfung.

Denkbar ist es, die Kennzahlen zur Validierung von Transfer- bzw. Verrechnungspreisen zwischen produzierenden und vertreibenden Gesellschaften zu verwenden. Aufgabe des Vertriebes ist es, die konsolidierten Deckungsbeiträge ungeachtet der Transferpreise zu optimieren. Das Controlling hingegen fixiert und prüft die Transferpreise mittels festgelegter Spielregeln für die beiden Kennzahlen innerhalb des steuerlichen und rechtlichen Rahmens der betroffenen Länder. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	13	35	V	Z	F

## STRATEGIE

### – Zwei Beispiele

von Alfred Blazek, Stockdorf



Dr. Alfred Blazek wirkte 30 Jahre als Trainer an der Controller Akademie AG, Gauting

#### Qualität verdient den Preis (1. Beispiel)

Auf der Visitenkarte steht: Martelli famiglia di pasta dal 1926, also **Nudel-erzeuger seit 1926**. Auf der Verpackung steht das auch, schwarz auf gelb. An anderer Stelle auf der Verpackung heißt es, etwas kleiner geschrieben: Pastificio artigianale famiglia Martelli, also **handwerkliche Teigwarenfabrik Familie Martelli**. Das deutsche Verständnis des Wortes Fabrik passt hier nicht recht. Wenn man die Herstellungsweise gesehen hat, fällt einem im Nachhinein eher das Wort arte = Kunst ein; es steckt in artigianale drin. Auch fabbrizieren im Sinn von basteln passt gut zu diesem Herstellungsprozess. Ganz klein steht auf der Verpackung auch: Martelli Flli Dino, Mario & C. s.n.c., also **Gebrüder Martelli** (Flli = Fratelli = Brüder) Dino, Mario & C. Das C steht nicht für Compagnia, sondern für Cognate = Schwägerinnen, das sind Lucia und Valeria, die Ehefrauen der Brüder (Die Abkürzung s.n.c. = società nome collettivo und entspricht unserer Offenen Handelsgesellschaft). Die juristischen und anderen Bezeichnungen für das Unternehmen **heben immer die**

**Familie hervor.** „In der Teigwarenfabrik arbeiten nur Mitglieder der Familie, die eine lange Professionalität verbinden mit der Leidenschaft, die Produktion der Teigwaren weiter zu führen unter Beachtung der Tradition italienischer Handwerkskunst.“ In dem **von der Controller Akademie empfohlenen Strategieformular könnte diese Aussage im Leitbild stehen.** Bei den Martellis steht sie auf der Verpackung und ist gleichzeitig Corporate Identity und Corporate Image. Und noch wichtiger: Das Leitbild ist in den Köpfen (Professionalität) und Herzen (Leidenschaft) der Familienmitglieder „verdrahtet.“

Luca, der Sohn von Dino und Lucia, führte meine Frau und mich durch die Produktion. Es war am Freitag, dem 28. April 2006. Wir waren aufs Geratewohl am Mittwoch davor nach Lari gefahren und erfuhren, dass an diesem Tag nicht viel zu sehen sei, weil an diesem Wochentag immer Versand gemacht wird. Sie würden uns gerne am Donnerstag oder Freitag alles zeigen und auch zum Mittagessen einladen. Lari ist ein kleiner Ort in der Provinz Pisa, 30 km östlich von Livorno und 15 km südlich

von Pontedera, wo die Firma Piaggio das Kultprodukt Vespa erzeugt. Die Spaghetti, Spaghettini (ganz dünne Nudeln), Penne und Maccheroni der Martellis, immer in den gleichen gelben 1 kg-Packungen, sind längst auch ein Kultprodukt geworden. Lari ist in keiner Karte als touristisch sehenswert gekennzeichnet. Zu Unrecht, wie wir gelernt haben. Das mittelalterliche Dorf ist um ein Schloss herum auf einem Hügel gebaut mit 360° Rundblick. **Schon zur Zeit der Etrusker war dieser strategisch günstige Platz bewohnt.** Lucia Martelli hat für uns vor der Führung durch die Fabrik eine Führung durch das Schloss organisiert.

Wie viele Stationen durchläuft der Produktionsprozess, fragte ich Luca am Anfang der Führung. 8 oder 9 bis zum Versand. Das wird nicht so genau gezählt oder dokumentiert; jeder weiss ja, wie es geht. **Nur Familienmitglieder dürfen ihre Finger in den Teig stecken:** Dino und Lucia mit ihren Kindern Laura und Luca; Mario und Valeria mit den Kindern Lorenzo und Guido. Valentina und Chiara, die Töchter von Mario und Valeria sind in Wartestellung. Was die Martellis sehr

genau nehmen ist das, was als Rohmaterial verwendet und wie es bis zum Versand bearbeitet wird. Auch das wird auf der Verpackung beschrieben. Es wird der beste Hartweizengries (nicht Mehl) – Manitoba: 90 % aus Kanada, 10 % aus der Maremma (südliche Toskana) – mit kaltem (genauer: a temperatura ambientale, also „Umgebungstemperatur“) Wasser **langsam geknetet**, der Teig durch eine Art Fleischwolf aus **Bronze (trafilatura in bronzo)** gedrückt und anschließend bei einer **nach Tradition niedrigen Temperatur (30 bis 35°) ca. 50 Stunden getrocknet**. Luca erklärt uns, dass die Trocknung ein destruktiver Prozess sei, der Stress für das Produkt bedeutet. Die Massenhersteller trocknen ihre Zwischenprodukte in Hitzeöfen bei einer Temperatur von bis zu 140°. **Bei den Martellis trocknet die Pasta am Dachboden.** Sie ist luftgetrocknet durch den Wind, der vom Meer her kommt, wenn nötig sanft unterstützt durch einen Ventilator.

nicht mithalten, also setzten sie in der ersten Hälfte der 1980er Jahre **alles auf Qualität – und die braucht Zeit**: Beim Kneten und beim Trocknen, aber auch bei der trafilatura (drücken durch den „Fleischwolf“) mit Bronze als Material statt hitzebeständigem Teflon für schnelles Durchpressen. **Bronze raut die Oberfläche der Pasta auf**, so dass die verschiedenen Saucen besser haften, ja absorbiert werden können. Jeder von uns kann das prüfen bei den Penne, den schräg abgeschnittenen Röhrennudeln. Die Massenhersteller „schleifen“ Rillen ein, damit die Sauce haften bleibt. Diesen Arbeitsgang spart Martelli.

Beim Mittagessen – wir hatten uns Maccheroni als primo, als ersten Gang, gewünscht – fragte ich Dino Martelli, **wie er auf den Verkaufspreis kommt**. Die Zeit ist kein Thema für die Kalkulation, „schoss“ es aus ihm heraus. Das ist der Unterschied zwischen handwerklicher und industrieller Produktion. Das Material macht 30 %

der Kosten aus, Abschreibungen gibt es nicht (alte Maschinen, altes Gebäude), der Rest ist Handarbeit. Übrigens auch bei der Verpackung. Lucia sagte: Da geben wir immer noch etwas dazu. **Eine Besonderheit gibt es bei den Spaghetti. Sie hängen bei der Trocknung über runden Holzstangen und nehmen deshalb die Form eines lan-**

**gen U an.** Die trockenen Bündel werden mit der Hand gebrochen, so dass ein Teil die Form eines Spazierstocks hat. Dieser ist ein Markenzeichen geworden. Noch ein Detail: Peck, ein Genusstempel in Mailand, wollte die Pasta der Martellis unter dem Namen Peck verkaufen. Lucia: Wir haben nein gesagt! **Das Wort Strategie habe ich während unseres Besuchs nicht gehört.** Was das Richtige ist, scheinen die Martellis verinnerlicht zu haben und zu leben.

## Qualität braucht Zeit

Wir kamen unangemeldet nach Lari. Die Martellis nahmen sich Zeit für uns. Langsamkeit? Oder doch Ausdruck von **Qualität für Beziehungen** zu (in unserem Fall: potenziellen) Kunden? Qualität braucht Zeit. Auch zu dieser Art von Qualität verpflichten sie sich auf der Verpackung: Kommen Sie nach Lari, nahe Pisa... Wir zeigen ihnen, wie unsere Pasta entsteht. Die weltweiten Agenturen sind im Glas der Eingangstür zum Versand eingraviert: Australien, Japan, USA, auch Deutschland ist dabei. Dem Druck nach größeren Mengen wird nicht nachgegeben. Qualität braucht Zeit.

**Das Leitbild „Familienunternehmen“ hat als Prämisse zwingend, dass Nachkommen da sind.** Das ist gegeben. Leitbild, Prämisse, Strategie – und Das Ziel? Natürlich muss Gewinn erwirtschaftet werden. Davon lebt die Familie. Er ist auch die Bestätigung durch die Kunden, dass die Martellis ihre Sache gut machen. Doch sie „gewinnen“ nicht nur den Lebensunterhalt, sondern auch die Freiheit und Freude zur Gestaltung ihres Lebens dort, wo sie ihren Ursprung haben. Die Bodenständigkeit wird auf der Verpackung sichtbar. „La Pasta di Lari“ ist auf einer Schleife zu lesen, die über dem Schloss schwebt. In englischen Wörtern ausgedrückt: Benefit ist mehr als Profit. Die Work-Life-Balance scheint bei den Martellis zu stimmen.

## Das Trojanische Pferd (2. Beispiel)

10 Jahre lang kämpften die Griechen unter der Führung Agamemnos gegen Troja. Anlass war die Entführung Helenas, der Gattin des Menelaos von Sparta durch Paris, den Sohn des Priamos. Auch die Götter mischten mit, auf beiden Seiten. Schließlich baute Epeios ein hölzernes Pferd, in dessen Bauch sich die tapfersten Griechen verbargen. Die griechischen Schiffe traten – zum Schein – die Heimreise an. Die Trojaner zogen das Pferd als Geschenk an die Göttin Athene in ihre Stadt. Auf die Warnungen Kassandras hörten sie nicht. In der Nacht stiegen die Griechen aus dem Bauch des Pferdes, riefen die in Lauerstellung liegenden Schiffe der Kameraden durch Feuerzeichen zurück, öffneten die Tore und Troja war erobert.



Pastificio F. Martelli, fotografiert von außerhalb der Stadtmauer. Ganz oben unter dem Dach werden die Spaghetti luftgetrocknet

## Was für eine Strategie steckt hinter diesem Prozess?

Ist es lentezza = **Langsamkeit**? Gelassen, aber auch ein wenig stolz erzählt Luca, dass Barilla die Jahresproduktion der Martellis in 3 Stunden macht. Manchmal ergibt sich die Strategie aus der Not. Wir erinnern uns an die markigen Sprüche: Die Großen fressen die Kleinen, die Schnellen die Langsamen. Mit den Investitionen der Großen konnten die Martellis

## Chinesen sind heute dabei, die Textilindustrie von Prato zu erobern.

Prato ist nach Florenz und Livorno die drittgrößte Stadt der Toskana. Von den heute 190.000 Einwohnern sind etwa 25.000 Chinesen. Die ersten kamen Anfang der 1990er-Jahre. Hier sind einige Daten zur Geschichte von Prato. Im Zentrum der Altstadt, auf der Piazza del Comune, steht das Denkmal für den Begründer des Tuchgeschäfts: Francesco Datini (1330 bis 1410). Schnell erreichte dieses Geschäft europäische Dimensionen. Nach dem 2. Weltkrieg schuf das „Manchester der Toskana“ seine Bedeutung als Zentrum für Billigtextilien mit der Wiederaufbereitung von Altkleidern (z. B. Uniformen) und Lumpen. In dieser Zeit kamen „Gastarbeiter“ aus Südtalien nicht nur zu Fiat nach Turin, sondern auch nach Prato. In einem GEO Spezial zur Toskana aus 1984 heißt die Überschrift eines Beitrags über Prato: In Prato reißt der Faden nie. Untertitel: **Die Metropole der Billigtextilien hat noch jede Krise gemeistert.**

Der Faden ist jetzt gerissen. Was war geschehen? Das zweite italienische Wirtschaftswunder, prognostiziert für die Jahre 1985 bis 1995, zeigte Bremsspuren. Die italienische Textilindustrie und so auch die in Prato bekam immer stärker den internationalen Wettbewerb zu spüren. Die Unternehmen gaben den Druck weiter an die Zulieferer und Lohnfertiger. Auch diese konnten dem Druck nicht mehr standhalten. Das war die **Chance für den Einstieg der Chinesen**. Sie ermöglichten den italienischen Unternehmen, wettbewerbsfähig zu bleiben. Als meine Frau und ich am 27. April dieses Jahres nach unserem Spaziergang durch die Altstadt in das Industriezentrum Iolo im Südwesten der Stadt fuhren, trauten wir unseren Augen nicht: **Überall Firmenschilder in italienischer Sprache und darunter in chinesischen Schriftzeichen oder umgekehrt.**

## Die Stärke der Chinesen ist ihre unglaubliche Schnelligkeit,

sagt Carlo Longo, der Präsident des Industriellenverbandes von Prato. Sie haben das Geschäft der Zulieferer und Lohnfertiger erobert. Mit ihren Fähigkeiten und angesammelten finanziellen Mitteln könnten sie den nächsten Schritt vorbereiten: an ihren bisherigen Kunden, den Prateser Textilunternehmen, vorbei direkt an den Handel in den europäischen Ländern, insbesondere nach Deutschland, zu liefern.



Zuerst chinesisch, dann italienisch: Pronto moda hört und liest man bei uns eher französisch – prêt à porter. Abbigliamento = Bekleidung, Produzione propria = eigene Erzeugung

**Dichtung und Wahrheit:** Wie oft wird in erfolgreichen Unternehmen im Nachhinein eine weise, weitsichtige Strategie „erdacht“? Homer macht es so in seiner Heldendichtung Ilias vor 2800 Jahren. **Haben die Prateser zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ein Trojanisches Pferd in ihr Industriegebiet gezogen?** Es scheint eine bittere Wahrheit zu werden.

### Eine Nachbetrachtung

Wer bezahlt den Preis für eine falsche strategische Ausrichtung eines Unterneh-

mens, einer Branche, einer Stadt, eines Staates, einer Staatengemeinschaft, der Gemeinschaft der Menschen auf der Erde? Im Beispiel der Prateser Textilindustrie waren es zunächst die verdrängten italienischen Zulieferer und Lohnfertiger. Im Prato-Teil der Tageszeitung La Nazione, die in der Region Toskana stark verbreitet ist, erschien am 27. April 2006 ein Bericht über eine chinesische Firma in Santa Lucia, einem Stadtteil von Prato. Bei der soundsovielten nächtlichen Blitzaktion der Polizei hörten sie starken Lärm von

Textilmaschinen. 10 chinesische Arbeiter waren beschäftigt mit dem Nähen von Bekleidung und anderen Produktionsvorgängen. Es war um 2:30 morgens. Vier von den Arbeitern hatten keine Aufenthaltserlaubnis; die 30-jährige chinesische Inhaberin der Firma hatte eine. Was ist der Preis für einen illegalen Arbeitsklaven ohne Sozialversicherung, ohne Essenspause, der gezwungen ist, auf zwei Quadratmetern zu schlafen und zu leben hinter einem Vorhang zur Abtrennung seiner Privatsphäre von den Textilmaschinen? 400 Euro im Monat bei mehr als 10 Stunden täglicher Arbeitszeit. In China wäre das der 10-fache Lohn eines Bauern; in der Textilbranche in Prato ist es der Monatslohn eines Lehrlings. Bis zu 2 Jahren müssen die Illegalen ohne Bezahlung arbeiten, um sich von den Schlepperbanden freizukaufen. Soweit der Zeitungsbericht. Noch einmal Carlo Longo, der Präsident des Industriellenverbandes: Illegalität ist die Regel und Grundlage der Bereicherung. Unsere

Pflicht ist es, sie in die Legalität zu zwingen.

Aus der Sprache des Sports bediente sich eine deutsche Firma während der Fußball-Weltmeisterschaft in ihrer Werbung: Wir zeigen Teuer die rote Karte! Auf dieser stand zu lesen: Teuer! Platzverweis! **Und wer bezahlt den Preis?** ■

### Zuordnung CM-Themen-Tableau

22	25	26	R	G	V
----	----	----	---	---	---



Christoph Triller, Dipl. Volkswirt, bacc. math., Client Partner der Beratungsgesellschaft a Value Quest Ltd. – Schwerpunkte Controlling, Finanzprozesse mit SAP, Risikomanagement und Sarbanes-Oxley Act  
[triller@avaluequest.co.uk](mailto:triller@avaluequest.co.uk)



Hartmut von Schwiderski, Dipl.-Ing., MBA, Managing Partner der Beratungsgesellschaft a Value Quest Ltd. – langjährige internationale Erfahrung in Blue Chip Strategieberatung mit den Schwerpunkten Strategie-, Operations Management und Compliance  
[h.vonschwiderski@avaluequest.co.uk](mailto:h.vonschwiderski@avaluequest.co.uk)



Michael Schatte, Dipl. oec. Client Partner der Beratungsgesellschaft a Value Quest Ltd. – Schwerpunkt Strategieberatung  
[mschatte@avaluequest.co.uk](mailto:mschatte@avaluequest.co.uk)

## SARBANES-OXLEY ACT (SOA), CONTROLLING, STRATEGIEMANAGEMENT:

unterschiedliche Baustellen oder integrativer Ansatz?

von Christoph Triller, Hartmut v. Schwiderski und Michael Schatte, Frankfurt/Main

Mittlerweile liegen bereits in vielen Unternehmen erste Erfahrungen bei der Umsetzung der Anforderungen des SOA vor. Für den Controller stellt sich die Frage, welche Rolle er zukünftig in der „Nach SOA-Ära“ spielt und wie sein Arbeitsgebiet aussehen wird. In dem Artikel werden wir unsere Erfahrungen bei der Umsetzung des SOA aus Sicht des Controllings schildern und erste Entwicklungstendenzen zu einem Paradigmenwechsel bei der Unternehmenssteuerung skizzieren. Die Ergebnisse haben wir nachfolgend kurz zusammengefasst:

► Um den enormen Aufwand aufgrund der Dokumentations- und Kontrollpflichten zu reduzieren, werden schlanke Prozesse sowie ein effizientes Internes Kontrollsystem (IKS) benötigt. Hier ist der Controller gefordert, mit seinem Instrumentarium dazu beizutragen.

► Große Synergieeffekte ergeben sich aber erst, wenn das IKS in ein unternehmensweites Risikomanagement eingebettet wird. So erweiterte das

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 2003 in dem COSO II Rahmenwerk das Konzept des IKS um ein unternehmensweites Risikomanagement. Neu und aus unserer Sicht wesentlich an dem COSO II Rahmenwerk ist, dass die Unternehmensstrategie als weitere Zielkomponente hinzukam. Dies ist folgerichtig, da Risikomanagement und Strategisches Management sich komplementär verhalten.

► Viele Aufgaben, die der Controller bislang ad hoc durchführte, werden zukünftig Bestandteil des institutionalisierten IKS. Diese werden dann von den zuständigen Fachabteilungen durchgeführt. Der Controller wird zukünftig stärker für das wert- und risikoorientierte Controlling zuständig sein und an der Umsetzung der Unternehmensstrategie arbeiten. Der Controller wird eine Wandlung hin zu mehr strategischen Aufgaben erfahren. Der Anteil des Controllers an der Wertschöpfungskette wird damit steigen.

► Ferner stellt sich die Frage, ob das gegenwärtige Instrumentarium des Controllers im Hinblick auf das geänderte Arbeitsfeld neu überdacht werden muss. Mit der betriebswirtschaftlichen Standardsoftware TheNextStep™ stellen wir ein Konzept vor, das klassische Management- und Controllingwerkzeuge sowie unternehmensweites Risikomanagement integriert und darüber hinaus die Erfüllung der Dokumentations- und Kontrollpflichten des SOA unterstützt.

### I. Der SOA und das IKS

Um das Vertrauen der Anleger in die Kapitalmärkte nach den großen Finanzskandalen 2001 (Enron, Worldcom) wieder zu stärken, wurde vom US-Kongress im Juli 2002 der SOA verabschiedet und 2004 in Kraft gesetzt. Gemäß SOA, Section 302 sind CEO und CFO dazu verpflichtet, die Veröffentlichung aller bilanzrelevanten Meldungen sicherzustellen. Dies erfordert die Einrichtung effektiver

Disclosure Controls und Procedures. Section 404 des SOA bezieht sich auf die **Finanzberichterstattung und schreibt Unternehmen ebenfalls die Einrichtung eines IKS vor**. Im Gegensatz zu Section 302 ist dessen Effektivität jedoch zusätzlich durch einen Wirtschaftsprüfer zu testieren. Darüber hinaus verpflichtet der SOA zur **Meldung von Betrugsfällen**.

## II. Erfahrungen des ersten Jahres

Gemäß Section 404 des SOA sind Unternehmen verpflichtet, die Wirksamkeit des IKS für die Finanzberichterstattung explizit zu bestätigen. Dies setzt voraus, **dass die zugrundeliegenden Geschäftsprozesse und Kontrollen dokumentiert vorliegen**. Darüber hinaus muss die Durchführung der Kontrollen nachvollziehbar sein. Bei der Umsetzung des SOA erkannten die Unternehmen, dass die Geschäftsprozesse wie auch die Kontrollen vielfach nicht ausreichend dokumentiert waren. **Die Aufnahme der Geschäftsprozesse sowie die Einrichtung eines nachvollziehbaren IKS führten dabei zu einem erheblichen Aufwand**. Nach Umsetzung des SOA stellten die Unternehmen häufig fest, dass sehr viele Kontrollen identifiziert wurden, die dann auch entsprechend den Vorgaben des SOA 404 regelmäßig zu testen sind. Dies führt wiederum zu einem großen administrativen Aufwand, der zudem **regelmäßig anfällt**. Ein solches IKS ist zwar effektiv, aber keinesfalls effizient. Darüber hinaus ist zu beachten, dass bei Änderungen der Geschäftsprozesse die Änderungen zu dokumentieren sind und auch das IKS entsprechend anzupassen ist.

Unsere Erfahrung bei einem der weltweit größten Mineralölkonzerne hat gezeigt, dass in einer ersten Projektphase alle auftretenden Kontrollen innerhalb des Prozesses in die SOA Dokumentation aufgenommen wurden. Es wurde also nicht zwischen operationalen Kontrollen und den SOA relevanten Kontrollen, die eine Auswirkung auf das „Financial Reporting“ haben, unterschieden. Als Beispiel sei hier der Prozess „Managing Banking Receipts“ genannt. **Die SOA Prozessdokumentation der Kontrollen umfasste ursprünglich 64 Seiten. Nachdem alle operationalen Kontrollen entfernt worden waren, konnte die Prozessbeschreibung der Kontrollen auf 14 Seiten reduziert werden.**

Ein weiteres Beispiel aus unseren Projekterfahrungen bei einem weltweit führenden Photo-, Kamera- und Bürokopierer-Hersteller war, dass Prozesse und damit Kontrollen vom externen Auditor ausgewählt wurden, die zwar in anderen Ländern relevant, nicht aber für Deutschland relevant waren und so im ersten und den Folgejahren enorme Kontrollkosten verursacht hätten. Hier zeigte sich insbesondere der Nutzen eines „Independent Risk Assessments“, also einer projektbegleitenden Unterstützung und Qualitätssicherung durch einen vom externen Auditor in jeder Hinsicht unabhängigen Experten. Ein konkretes Beispiel war der Inventory Management Prozess. Da es sich bei dem deutschen Teil des weltweiten Unternehmens um ein „Buy to Order“ Business handelte, also ein Bestellauftrag bei einem europäischen Distributionszentrum des Unternehmens nur ausgelöst wurde, wenn man einen konkreten Kunden für diesen Bestellauftrag hatte, war das „Inventory on the books“ der deutschen Gesellschaft praktisch nicht vorhanden. Somit stellten z. B. „Inventory Valuation and Depreciation“ kein Bilanzrisiko für die deutsche Gesellschaft dar.

## III. Konsequenzen für die Folgejahre

### a) Senkung der Kosten

Bei den Maßnahmen zur Erfüllung des SOA handelt es sich hier nicht um ein einmaliges Projekt wie dem Jahrtausendwechsel oder der Euroumstellung. So werden sich die Anforderungen des SOA grundsätzlich in den Folgejahren nicht ändern. Um eine wirksame Kostenreduktion vorzunehmen, werden die Unternehmen gezwungen sein, das IKS hinsichtlich des Kontrollaufwandes zu optimieren. Dies wird am ehesten erreicht, in dem man möglichst viele manuelle Anwendungskontrollen durch maschinelle ersetzt und die Managementkontrollen auf wenige, aber effiziente Kontrollen reduziert.

Generell wird in den Folgejahren die Optimierung des SOA Compliance Prozesses im Mittelpunkt stehen. Das veränderte Vorgehen („Beyond SOA Compliance Approach“) in den Folgejahren ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass sich eine zeitgerechte und kostenverantwortliche Abwicklung nur durch Ver-

Aktivitäten Jahr 1	Aktivitäten Jahr 2	Aktivitäten Jahr 3
Projektplanung und Organisation		
<b>Projektmanagement</b>	<b>Prozessmanagement</b>	<b>Prozessmanagement</b>
Dokumentation der Kontrollen		
Bewertung der Design Effectiveness		
Abstellen der Design Deficiencies		
Test der Operating Effectiveness <sup>1)</sup>	Test der Operating Effectiveness <sup>1)</sup>	Test der Operating Effectiveness <sup>1)</sup>
Abstellen der Operating Deficiencies	Abstellen der Operating Deficiencies	Abstellen der Operating Deficiencies
	Gestaltung des Change Recognition Prozesses	
	Bewertung der Auswirkung von Änderungen	Bewertung der Auswirkung von Änderungen
	Aktualisierung der Dokumentation	Aktualisierung der Dokumentation
	Gestaltung des Self Assessment Prozesses	
	Durchführung des Self Assessment Prozesses	Durchführung des Self Assessment Prozesses
	Einrichtung eines Change Managements	
	Verbesserung der Effizienz und Effektivität <sup>2)</sup>	Verbesserung der Effizienz und Effektivität <sup>2)</sup>
Herausgabe des Internal Control Report	Herausgabe des Internal Control Report	Herausgabe des Internal Control Report
Unterstützung bei dem Attestation Process	Unterstützung bei dem Attestation Process	Unterstützung bei dem Attestation Process

<sup>1)</sup> Der Testumfang sollte mit dem geforderten Testumfang des Wirtschaftsprüfers übereinstimmen.

<sup>2)</sup> Die Verschärfung von Prozessen, das Ersetzen von manuellen durch maschinelle Kontrollen, sowie Verbesserungen bei der Abstimmung von aufdeckenden und präventiven Kontrollen ergeben eine bessere Effizienz und Effektivität. Der Testumfang wird damit reduziert.

Tab. 1: Kostenverlauf der ersten 3 Jahre

wendung einer SOA Standardsoftware erreichen lässt. Mittlerweile gibt es verschiedene Anbieter, die eine Standardsoftware anbieten, die Dokumentations- und Kontrollpflichten gemäß dem SOA sowie das Management der internen Kontrollen unterstützt. Je nach Anbieter haben die Produkte unterschiedliche Schwerpunkte, die bei der Auswahl zu berücksichtigen sind. Einige Anbieter haben ihre Stärken in der Prozessdokumentation mit graphischer Prozessvisualisierung (z. B. Handysoft™). Hersteller von Risikomanagementsoftware haben ihre Systeme erweitert oder ergänzt und betonen die Verknüpfung von Risikomanagement und SOA (z. B. Paisley Consulting™). Die großen ERP Anbieter verweisen auf die Integration in ihre betriebswirtschaftliche Standardsoftware (z. B. SAP MIC™ - Management of Internal Controls). Im späteren Verlauf werden wir mit TheNextStep™ eine Lösung vorstellen, die neben dem Strategiemangement auch die Erfüllung des SOA unterstützt und sich damit von den gegenwärtig am Markt vorhandenen Produkten abhebt.

Den Zusammenhang zwischen der Effizienz des IKS und der Effektivität und dem Grad der Dokumentation der bestehenden Kontrollumgebung beschreibt das Maturity Modell (Menzies 2004, S. 101) der internen Kontrollen:

Wesentlich dabei ist, dass man eine hohe Effizienzstufe vor allem durch prozessintegrierte interne Kontrollen erreicht, die stetig überwacht und kontinuierlich verbessert werden. Erst in der hohen Effizienzstufe ergibt sich eine spürbare Entlastung des Managements.

#### b) Chancen und Ertragssteigerung durch den SOA

Bislang sprachen wir nur den Kostenaspekt des SOA an. Unter Shareholder Value Gesichtspunkten müssen die Unternehmen bestrebt sein, die Erfüllung des SOA unter Ertragsgesichtspunkten zu verstehen. Welche Unternehmenswerte lassen sich durch die Erfüllung des SOA schaffen?

► **Aufbau eines standardisierten Managementprozesses:** die Erfüllung des SOA etabliert sich als Qualitätssiegel für Unternehmenstransparenz ähnlich wie die ISO-Zertifizierung im technischen Bereich. Das gilt in den USA übrigens auch für nicht SEC-notierte Unternehmen. Wir weisen an dieser Stelle darauf hin, dass die EU an einer dem SOA ähnlichen Initiative arbeitet.

► **Niedrigere Kosten aufgrund höherer Effizienz bei Finanz- und Geschäftsprozessen:** die Erfüllung des SOA führt zu Aufdeckung und Eliminierung von Prozessmängeln, niedrigere Kosten er-

geben sich durch Prozessoptimierung sowie durch Standardisierung der Unternehmensprozesse durch vorgegebene Templates für einzelne Prozessschritte und Prozessbereiche.

► **Aufbau eines unternehmensweiten Risikomanagements:** die Erfüllung des SOA unterstützt den Aufbau eines unternehmensweiten Risikomanagements. Die Bereitstellung eines unternehmensweiten Risikomanagements bemessen die Unternehmen aufgrund aktueller Entwicklungen mit höchster Priorität. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verpflichtet börsennotierte Unternehmen, ein Überwachungssystem zu implementieren, um bestandsgefährdende Entwicklungen im Unternehmen frühzeitig zu erkennen. So verlangt AktG §91 explizit die Einführung eines Risikofrüherkennungssystems. Nach Corporate Governance umfassen interne Kontrollen alles, was das Management zur Steuerung von Unternehmensrisiken unternimmt.

► **Aufbau eines integrierten Strategiemagements:** Weitere Synergieeffekte lassen sich durch die Integration des Risikomanagements in ein unternehmensweites Strategiemangement erreichen. Diesen Punkt werden wir nachfolgend noch eingehender behandeln.

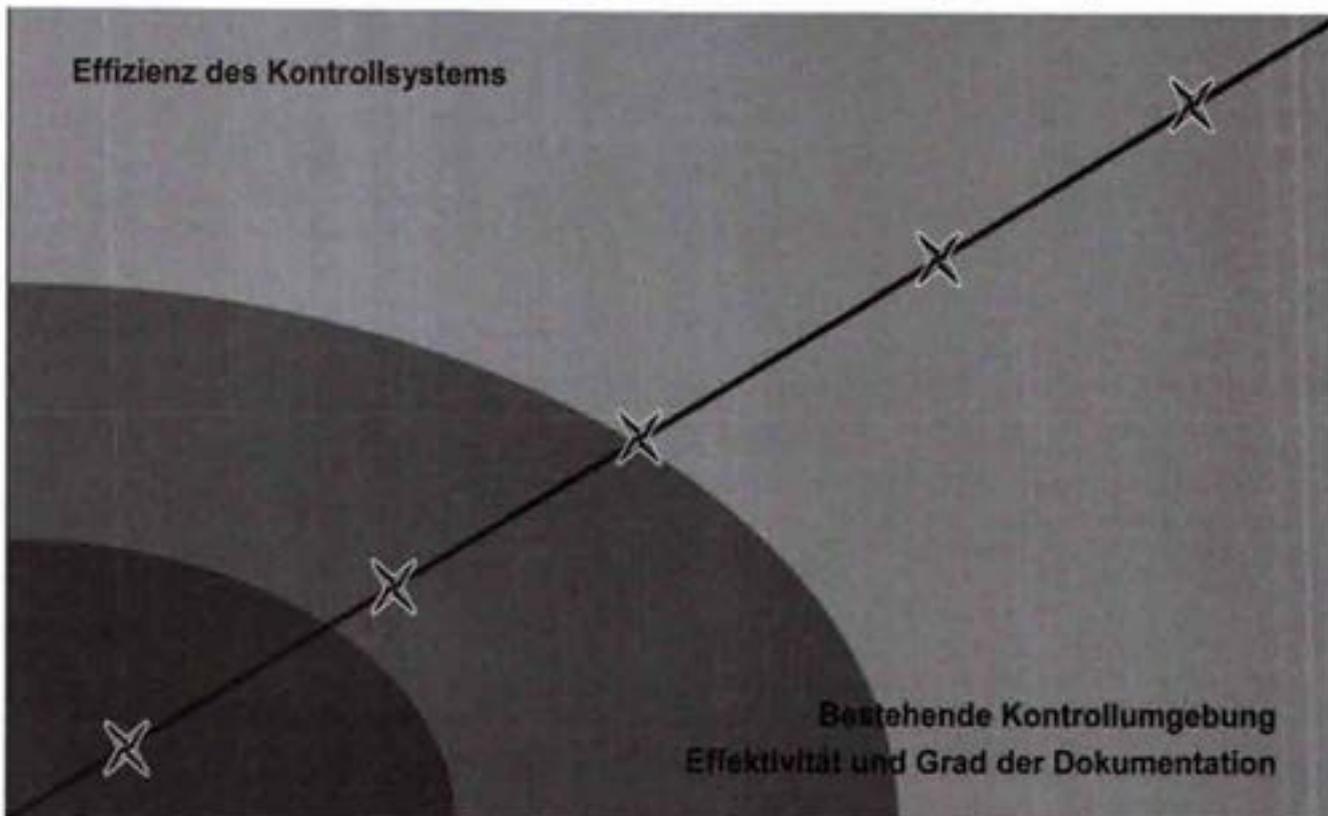


Abb. 1: Maturity Modell interner Kontrollen

Die Schaffung von Unternehmenswerten durch die Erfüllung des SOA ist in der nachfolgenden Graphik dargestellt. Dabei gibt die Kurve durch's Diagramm den Zeitverlauf eines „ideal“ verlaufenden SOA-Projektes und dessen konsequenter Weiterentwicklung an.

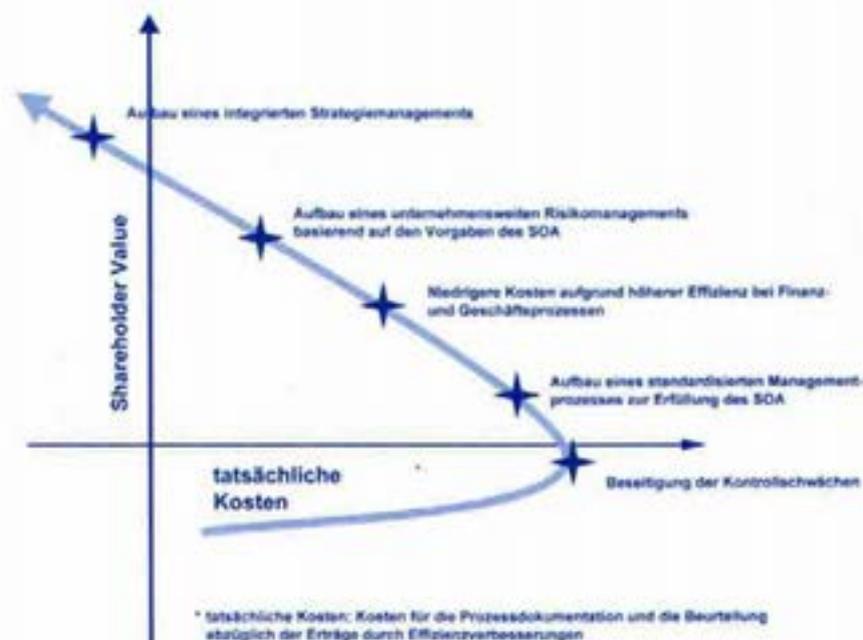


Abb. 2: „Ideales“ SOA Projekt im Zeitverlauf

„SOA ist eine der Bestandteile von Corporate Governance. Die Unternehmensperformance wird – wie durch empirische Studien belegt – unter anderem durch Corporate Governance beeinflusst. Unser Controller-Kerngeschäft im Rahmen unserer Lotsenfunktion ist die Absicherung und positive Unterstützung der Unternehmensperformance und somit wird schnell klar, dass SOA die Kommunikation, Transparenz und Methodenverantwortung der Controller fordert und auch herausfordert“ ... „Auf welche Weise kann SOA uns Controllern ein Gestaltungspotential bieten?“ ... „Als Praktiker müssen wir natürlich immer wieder darauf achten und betonen, dass die Kontrollen sowohl praktikabel als auch aufwandsarm sein müssen. Andernfalls gefährdet jedes Kontrollsystem sich selbst.“ (Schrage 2005, S. 483, 484).

#### IV. Controlling im Kontext mit dem SOA

Das Controlling als Steuerungsinstrument der Unternehmung kann helfen, ein effizientes IKS aufzubauen. Ein wesentlicher Teil der nach dem SOA geforderten internen Kontrollen sowie der Ver-

fahren zur Offenlegung gemäß SOA 302 kann durch das Controlling abgedeckt werden. Dies gilt insbesondere auch für die Managementkontrollen auf Unternehmens- und Prozessebene.

Controlling ist im Kontext mit dem SOA aus zwei Perspektiven relevant. Einerseits

muss das IKS der Kosten- und Leistungsrechnung die Anforderungen des SOA erfüllen, da die Kosten- und Leistungsrechnung z. B. für die Bewertung von unfertigen Gütern und Leistungen herangezogen wird. Nachfolgend sind einige Beispiele wesentlicher interner Kontrollen der Kosten- und Leistungsrechnung dargestellt:

- Sicherstellung der Schnittstellen zu den vorgelagerten Abrechnungssystemen;
- Nachvollziehbare Leistungsverrechnungen zwischen Kostenstellen;
- Regelung für die Behandlung von Minderauslastungskosten;
- Controllingterminplan, um Versorgung mit aktuellen Daten sicherzustellen;
- Abstimmung von interner und externer Rechnungslegung.

Andererseits kann das Controlling wesentliche Teile der internen Kontrollen sowie der Verfahren zur Offenlegung abdecken. Im Rahmen des SOA konzipiert der Controller Lösungen, wie durch „schlanke“ Controllinginstrumente wesentliche Teile der geforderten internen Kontrollen effizienter als bisher abgedeckt werden kön-

nen. In vielen Unternehmen wird die Erfüllung des SOA unabhängig von derzeit laufenden Controllingprojekten durchgeführt. Nach unseren Erfahrungen besteht hier großer Harmonisierungsbedarf zwischen dem SOA-Beauftragten, den Fachabteilungen und den Controllern. So sind die SOA-Beauftragten, die Fachabteilungen und Controller davon zu überzeugen, dass der SOA nicht nur die internen Kontrollen des Geschäftsprozesses Controlling betrifft (beispielsweise Bewertung von unfertigen Erzeugnissen), sondern dass sich Controllinginstrumente auch als Instrumentarien für ein SOA-konformes IKS eignen.

#### V. Risikomanagement und Unternehmensstrategie

COSO nahm mit dem 1994 veröffentlichten Rahmenwerk eine Definition des IKS vor. Dieses Rahmenwerk (COSO I) setzte sich inzwischen als de facto Standard im Kontext mit dem SOA durch. In dem in den USA 2003 veröffentlichten Entwurf eines Rahmenwerks für ein Enterprise Risk Management (COSO II) wird das Konzept des internen Kontrollsystems um ein unternehmensweites Risikomanagement (ERM) erweitert (vgl. COSO 2003).

Während COSO I die Zielkategorien Geschäftstätigkeit (Operations), Finanzberichterstattung (Financial Reporting) sowie Einhalten von maßgeblichen Gesetzen und Vorschriften (Compliance) vorsieht, gibt es bei COSO II die Unternehmensstrategie (Strategy) als weitere Zielkategorie.

COSO I definiert 5 Komponenten des internen Kontrollsystems: Kontrollumfeld (Control Environment), Risikobeurteilungen (Risk Assessment), Kontrollaktivitäten (Control Activities), Information und Kommunikation (Information & Communications) sowie Überwachung des internen Kontrollsystems (Monitoring).

COSO II ergänzt 3 weitere Komponenten für das ERM: Setzen von Zielen (Objective Setting), die Identifizierung von Ereignissen (Event Identification) sowie die Reaktion auf Risiken (Risk Response). Die Komponente Kontrollumfeld heißt bei dem ERM Internes Umfeld (Internal Environment). Das interne Umfeld bezieht interne und externe Faktoren ein, die Einfluss auf das Risikoprofil des Unternehmens haben und stellt somit eine Erweiterung der Komponente Kontrollumfeld dar.



Abb. 3: COSO II Rahmenwerk

Das ERM nach COSO II beinhaltet neben einer Risikofrüherkennung zusätzlich die aktive Steuerung und Bewältigung von Risiken. ERM unterstützt das Management bei der Ausrichtung von Zielen im Sinne der Unternehmensstrategie und der Bewältigung der Risiken, die mit der Strategie in Zusammenhang stehen. **Ergo:** ein unternehmensweites Risikomanagement kann nicht ohne Berücksichtigung der Unternehmensstrategie auskommen.

## VI. Strategiemangement als integrative Aufgabe

In der Praxis besteht vielfach eine große Lücke zwischen der Entwicklung einer Unternehmensstrategie und deren Umsetzung. Dabei ist gerade diese Lücke vielfach für schlechte Unternehmensergebnisse verantwortlich. Untersuchungen zum Thema Umsetzung von Unternehmensstrategien zeigen meist folgendes:

- brillante Berater und Strategen formulieren mit enormem Aufwand eine exzellente Unternehmensstrategie;
- die Umsetzung dieser Strategie, die Ausrichtung aller Projekte, Prozesse und Aktivitäten zum Erreichen der Unternehmensziele ist dann Aufgabe der jeweiligen Führungskräfte und vielfach abhängig von deren Managementqualitäten;
- die einzelnen Unternehmensziele sind vielen Mitarbeitern nicht bekannt und nicht bewusst;
- Mitarbeiter können den Wert ihres Beitrages zum Unternehmensergebnis nicht abschätzen;

➤ Steuerungsmaßnahmen werden verzögert, weil Informationen zu vielfältig oder zu spät fließen.

Nun gibt es eine Menge hervorragender Managementkonzepte, die für die Lösung einiger der skizzierten Probleme sehr gut geeignet sind; ein Modell, das alle Elemente der Unternehmensstrategie und alle Managementkonzepte umfasst, deren Umsetzung begleitet und kontrolliert und die Transparenz herstellt, die erfolgreiches Management erst möglich macht, existierte bislang nicht.

Ein völlig neuer Weg, ein Unternehmen strategisch zu führen, integriert die besten Managementkonzepte und hat einen Namen: **TheNextStep™**. With this every person can understand their unique value contribution to the company (DaimlerChrysler Vans BU Leader). We have all these concepts in some way or another but it is not integrated and so well organised. It provides total business transparency (JP Morgan).

Der neuartige, ganzheitliche Ansatz von TheNextStep™ verwendet eine genial einfache (und darum patentierte) Methodologie, die alle Aktivitäten unternehmensweit von den Unternehmenszielen ableitet und so ein **Blueprint des Unternehmens darstellt**.

**1. Die Konzeption von TheNextStep™**  
Mit TheNextStep™ steht eine webbasierte, integrierte, betriebswirtschaftliche Standardsoftware zur Verfügung, die eine logische Abfolge in die Strategieformulierung und den Implementierungsprozess auf allen Unternehmensebenen bringt. Die zugrunde liegende Spiral Methodology™ bildet das gesamte Unternehmen dreidimensional ab: Value Delivery (Aufgabe), Values (Ziel), Value Proposition (Strategie). Die Strategien werden jeweils auf die nächste niedrigere Unternehmensebene heruntergebrochen, damit werden automatisch die unterschiedlichen Unternehmensebenen vertikal miteinander verknüpft. Die Spiral Methodology™ **basiert auf der mathematischen Methode der Graphentheorie**.

Damit bietet TheNextStep™ einen ganzheitlichen Ansatz, der Unternehmen unterstützt: ihre Strategie zu formulieren, abzustimmen, zu kommunizieren und zu implementieren. Bei internen und externen Veränderungen lässt sich die Unternehmensstrategie einfach und schnell anpassen, man muss nicht erst die nächste Strategiekonferenz abwarten. Aufgrund des integrativen Ansatzes ist sichergestellt, dass Aufgaben, Ziele und Strategien gleichzeitig auf allen Unternehmensebenen angepasst werden.

Die Kontrollebene: Control Objectives (Values), Control Standards (Value Proposition), Control Activities (Value Delivery System) bildet dabei die Spitze der Spiral Methodology™. TheNextStep™ integriert bislang separat gehandhabte Managementkonzepte (z. B. Value Based Management, ISO9000, Risk Management) und Managementwerkzeuge (z. B. Balanced Scorecards, Cost-, Risk- oder Strategy Maps) und richtet sie an der Unternehmensstrategie aus.

TheNextStep™ unterstützt alle wichtigen Managementkonzepte: Strategy Management, Value Based Management, Performance Management, Activity Based Management, Business Process Management, Knowledge Management, Organizational Planning, Cost Management, Risk Management, Internal Control Management (SOA).

Der integrierte Ansatz unterstützt die Organisationsplanung, schafft klare Verantwortungen, bringt Transparenz in die Kosten- und Leistungsrechnung, unterstützt ein ganzheitliches sowie ständig aktuelles Risikomanagement und ermöglicht die Identifizierung sowie das Management interner Kontrollen. This is amazing, it brings everything to the point. What a marvellous way to implement value based management (DaimlerChrysler Global Corporate Controller). It even covers all perspectives of the balanced scorecards. This goes beyond Kaplan (Deloitte UK). Mit TheNextStep™ steht dem Controller ein sehr mächtiges Instrument für das risiko- und wertorientierte Controlling zur Verfügung. Kritiker mögen die Standardsoftware TheNextStep™ als methodisches Korsett bezeichnen, ähnliche Argumente wurden aber vor 30 Jahren ebenfalls gegenüber einem bekannten Walldorfer Unternehmen vorgebracht.

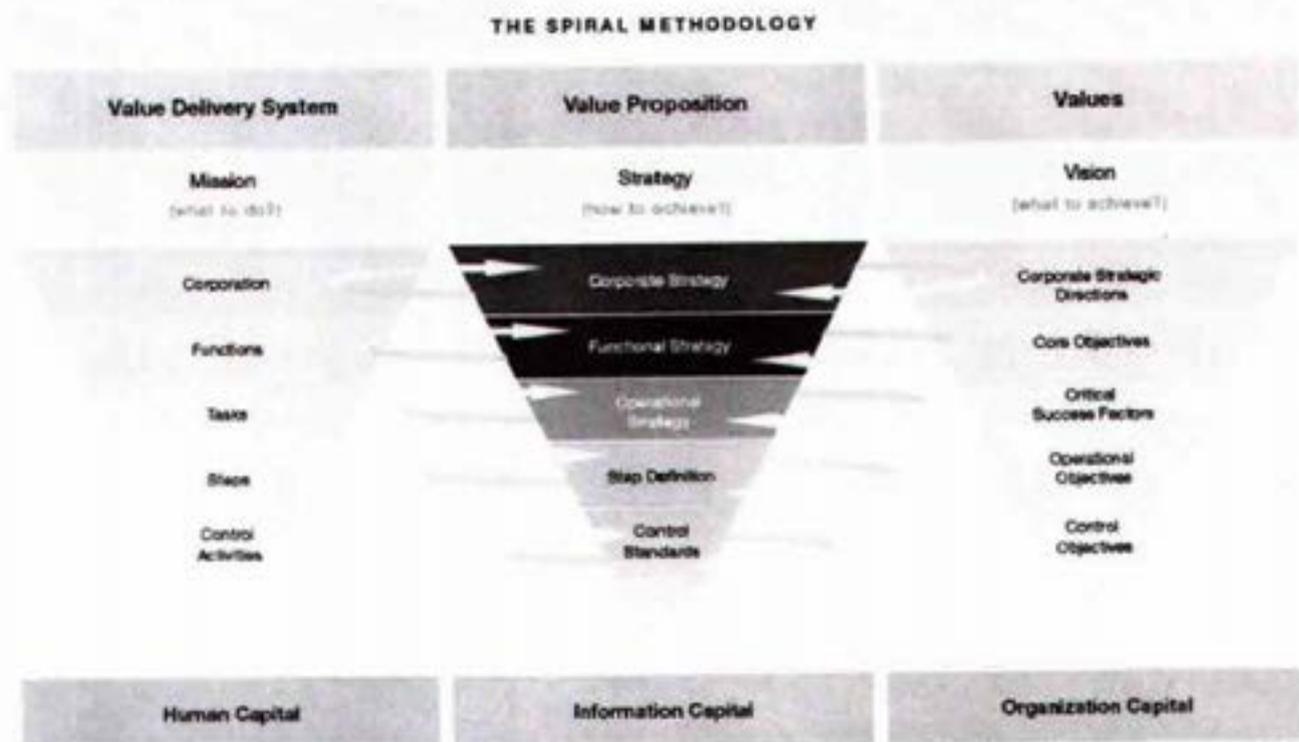


Abb. 4: Spiral Methodology™

**2. TheNextStep™ und der SOA**

TheNextStep™ verfügt über alle Instrumentarien, um die Dokumentations- und Kontrollpflichten des SOA zu erfüllen und ein zielgerichtetes Management der internen Kontrollen zu ermöglichen. Im Gegensatz zu den anderen Mitbewerbern verfolgt TheNextStep™ dabei einen deutlich integrativeren Ansatz. So stimmt TheNextStep™ die Strategien mit den Prozessen, dem gespeicherten Unternehmenswissen, der Performance, den Risiken und den internen Kontrollen ab.

Nehmen wir als folgendes Beispiel die Strategie „Manage Credit Risk“ (siehe Abb. 5). Die Abstimmung stellt sicher, dass bei Änderungen in der Strategie oder in der Organisation alle verbundenen Aspekte berücksichtigt werden.

Damit ist die Durchführung des SOA kein eigenständiger Prozess, der primär zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen dient, sondern ist eingebunden in das unternehmensweite Risiko-, Performance- und Strategiemangement.

Auf diese Weise schaffen die Synergieeffekte, die sich aufgrund der Erfüllung des SOA ergeben, einen weit höheren Nutzen als bei anderen Produkten, die im besten Falle das unternehmensweite Risikomanagement unterstützen.

**Quellenverzeichnis**

COSO (2003) – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, [www.coso.org](http://www.coso.org), o. V. (Hrsg.): Enterprise Risk Management Framework, o. O., 2003

Menzies (2004) – Christof Menzies (Hrsg.): Sarbanes-Oxley Act, Professionelles Management interner Kontrollen, Stuttgart 2004

Schrage (2005) – Rüdiger Schrage, CFO DaimlerChrysler AG: Sarbanes Oxley Act (SOA), Erfahrungen und Perspektiven eines Controllers (Vortrag beim 30. Controller Congress) in Controller Magazin 5/2005, S. 481-484

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	24	39	G	F	R

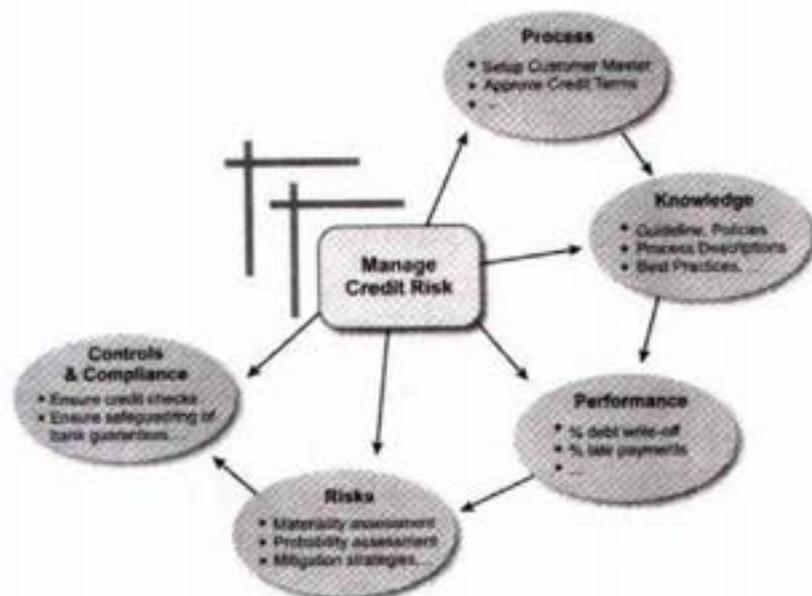


Abb. 5: Ausrichtung an der Strategie

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	32	39	G	F	L

## CONTROLLING-WELTEN VERBINDEN

– integriert planen mit Kern OPO  
und SAP CO

von Eckhard Moos und Ekkehard Seiler, Freiburg

Die klassische Planung unter SAP CO lässt sich mittels flexibler Planungswerkzeuge verbessern, beschleunigen und transparenter gestalten. Kern OPO verbindet als vollständig in SAP integriertes Planungstool die **Excel-Welt mit SAP**, was die Effizienz von Controllingprozessen nachhaltig steigert. Kern OPO erhielt im Jahr 2003 den Preis für das beste Controlling-Produkt.

Die **klassische Planung** gerät im modernen Controlling immer mehr in die Kritik. Als „Schwachstellen“ gelten unter anderem, dass die **Budgeterstellung zeitaufwändig, wenig transparent und unflexibel ist** (z. B. wegen des Einjahresfokus) und personelle sowie finanzielle Ressourcen bindet. Nichts desto trotz hat sich diese Art der Planung, die im Wesentlichen einmal im Jahr stattfindet, durchgesetzt. Außerdem sind die **Plandaten auf Ebene der Kostenstellen** häufig die Voraussetzung für die Nutzung weiterer SAP-Funktionen wie Tarifermittlung, Leistungsverrechnung und Materialkalkulation. **Kombiniert mit Abweichungsanalysen und gegebenenfalls dem Forecast gibt es deshalb kein bewährteres Steuerungsinstrument.**

Die Kernfrage lautet daher nicht, ob die klassische Planung abzulösen sei, sondern: **„Wie lassen sich klassische Planungsprozesse verbessern, beschleunigen und transparenter gestalten?“** Mit anderen Worten: Controller benötigen Planungswerkzeuge, die Wissen

über Zusammenhänge und Zahlen in der Planung liefern – und dies schnell, einfach und mit hoher Datenqualität.

### Vertraute Werkzeuge verbinden

In vielen Unternehmen arbeiten Planer und Controller in der Regel mit ihren vertrauten Werkzeugen. Das sind Excel-Tabellen auf Seiten der Planung und das CO-Modul von SAP auf Seiten des Controllings. Die bisherige rigorose Trennung von Excel (das beliebte und hilfreiche Werkzeug der Controller) und SAP (die ebenso umfassend strukturierte wie sichere Arbeitsumgebung des Unternehmens) ist mitverantwortlich für die hohen Kosten der Planung: so erfolgt diese zumeist außerhalb von SAP in Excel, so dass die erforderlichen historischen Daten in zeitraubender Arbeit aus dem SAP-System in Excel-Sheets übertragen werden müssen. Für jedes Planungsobjekt (Kostenstellen, Aufträge, PSP-Elemente) werden Excel-Dateien aufbereitet, geschützt, versendet und eingesammelt. Anschließend werden die Plandaten aggregiert, ausgewertet, versioniert, erneut überarbeitet und die finalen Plandaten von Excel wieder in das SAP-System transferiert.

Solange die Planer ihre Excel-Dateien bearbeiten, befindet sich der Controller quasi im Blindflug. Denn während dieser Zeit liegt ihm kein Bericht vor, der die

Daten aus den dezentralen Excel-Dateien zusammenfasst. Die erforderlichen Auswertungen (z. B. Abweichungen zwischen Ist- und Plan-Daten, Erfolgsrechnungen, Deckungsbeitragsrechnungen, etc.) kann das Unternehmenscontrolling erst anfertigen, wenn die „letzte“ Excel-Datei eingesammelt ist. Die **Konsolidierung der Plandaten erfolgt dann in einer großen Excel-Datei oder wird mit den SAP-Standardberichten bzw. im SAP Business Information Warehouse (SAP BW)** durchgeführt, nachdem die Plandaten (vielfach manuell) nach SAP übertragen wurden. Das Problem: Fehler, die bereits während der Planung mit Excel auftreten, werden bis in das SAP-System fortgeschrieben und führen zu falschen oder unvollständigen Auswertungen. Bei mangelhafter Datenqualität hilft auch das beste Business-Intelligence-Werkzeug nichts. Schlimmstenfalls sind weder Forecast- noch Budget-Daten in SAP verfügbar und die komplette Konsolidierung muss in Excel ablaufen. Der Planungsprozess wird so zu einem gigantischen und ineffizienten Verwaltungsakt, bei dem die eigentliche Aufgabe des Controllers – nämlich ein Unternehmen hinsichtlich Kosten- und Leistungsrechnung zu steuern sowie dem Management Entscheidungsunterstützung zu liefern – zu kurz kommt. Planer und Controller benötigen daher ein Werkzeug, welches die SAP-Welt mit Excel verbindet, bidirektional mit SAP kommuniziert und Daten aus SAP verwerten kann.



Eckhard Moos, Gründer und Vorsitzender des Vorstandes der Kern AG; SAP-Berater seit 1995; selbständiger Unternehmer seit 1996; Autor mehrerer Fachpublikationen zu SAP CO  
eckhard.moos@kern.ag



Ekkehard Seiler, seit 2000 als Vorstand Finanzen bei der Kern AG; zuvor Leiter Controlling bei AON Jauch & Hübener; der Macher von Kern OPO  
ekkehard.seiler@kern.ag

## Das Prinzip „One Page Only“

Die Kern AG hat mit Kern OPO ein Planungstool entwickelt, das die **Flexibilität von Excel mit der Sicherheit von SAP verknüpft**. Kern OPO arbeitet nach der Methode „One Page Only“. Das heißt: **Eine Kostenstelle wird vollständig auf einem einzigen Excel-Blatt (also: One Page Only) geplant – und zwar nicht außerhalb, sondern direkt im SAP-System.** Diese **Excel-Inplace-Technik** ist aus den SAP-Berichten bekannt, wird dort allerdings nur als „Anzeige-Oberfläche“ genutzt. Im SAP Standard kann der Controller somit die Excel-Oberfläche nicht auf seine fachlichen Anforderungen ausrichten und beispielsweise ein ansprechendes Layout entwerfen, Excelformeln einfügen etc.

Solche Restriktionen sind bei Kern OPO aufgehoben: Der Controller gestaltet nach seinen individuellen Wünschen eine Excel-Datei, den so genannten OPO-Master. Kern OPO bettet diese Excel-Tabelle über eine bidirektionale Schnittstelle direkt in das SAP-System ein und stellt automatisch den Datenaustausch sicher. Insgesamt besteht die Architektur von Kern OPO aus zwei Komponenten:

1. dem **zentralen OPO-Master**,
2. einer **Zusatzlösung zu SAP (SAP Add-In)**, die auf Basis der SAP-Programmiersprache ABAP (Advanced Business Application Language) entwickelt wurde.

Die gesamte Interaktion und Integration zwischen SAP und Excel steuert Kern OPO über standardisierte SAP-Techniken, insbesondere über die BAPIs (Business Application Programming Interfaces). BAPIs sind SAP-Standard-Schnittstellen, die selbst im Fall eines Releasewechsels (z. B. von 4.6c auf ERP) immer in derselben, von SAP garantierten Weise arbeiten. Kern OPO ist dadurch nicht nur mit höheren SAP-Releases vollständig kompatibel, sondern erfüllt auf diese Weise auch konsequent den hohen SAP-Sicherheitsstandard. Eine besondere Zuverlässigkeit bietet die Software durch den Namensraum /KERN/, in dem sämtliche Programmteile liegen. Dieser Namensraum ist SAP-weitweit für die Kern AG geschützt und stellt sicher, dass Veränderungen im SAP-Standard oder im kundeneigenen Z-Namensraum nicht in die Kern-Programme hineinwirken können.

Die Kern AG passt das Planungswerkzeug laufend an die jeweils neueste Version der ERP-Software von SAP an. Derzeit ist das Add-In lauffähig unter SAP R/3 4.6b aufwärts sowie unter mySAP ERP, dem Nachfolger von SAP R/3. Die Installation erfolgt per SAP-Transportauftrag, mit anschließendem Datei-Upload und ist – technisch gesehen – binnen weniger Stunden durchzuführen. Da Kern OPO voll in SAP integriert ist, wird keine zusätzliche Soft- oder Hardware benötigt.

## OPO-Master: Die zentrale Mustervorlage

Zentrale Grundlage von Kern OPO ist der OPO-Master, der direkt in SAP CO eingebunden ist. Der Controller definiert den OPO-Master vor Beginn eines Planungsprozesses und legt ihn **als zentrales Planungsformular fest**, wobei alle Excel-Funktionen wie Formeln, Formate, Gültigkeiten, Makros etc. einsetzbar sind. Der Controller kann auch mehrere OPO-Master (z. B. einen Master für Personalkosten und einen für Sachkosten) definieren und parallel verwenden. Als zentrale Excel-Datei für die Planung wird der OPO-Master mit seiner vollen Funktionalität direkt unter SAP (deshalb Excel-Inplace) aufgerufen. Diese **Inplace-Funktion** kommt Kern OPO doppelt zugute: Zum einen öffnet die Lösung eine Excel-Tabelle. Zum anderen koppelt Kern OPO bestimmte Bereiche der Excel-Tabelle direkt mit den SAP-eigenen Transaktionen für die Planung. Dadurch holt und sendet Kern OPO selbstständig die Daten von und nach SAP.

Die OPO-Tabelle wird als voll integriertes Planungswerkzeug innerhalb von SAP mit einer Transaktion aufgerufen und in ihr können alle Bereiche geplant werden, die auch direkt mit SAP CO planbar sind. Das sind Statistische Kernzahlen, Leistungen sowie Primär- und Sekundärkosten (Auftragsabrechnung und Leistungsaufnahme). Während jedoch unter SAP diese Planungen in verschiedene Transaktionen zu vollziehen sind, geschieht dies bei Kern OPO auf einer einzigen Seite (One Page Only). Jeder Planwert kann obendrein mit einem Kommentar versehen werden, der wiederum im SAP-System gespeichert wird.

## Planung in drei Schritten

Die eigentliche Planung erfolgt mit Kern OPO in der Regel in drei Schritten, was anhand der Kostenstellenplanung ver-

anschaulicht werden kann (vgl. Abbildung).

Der Planer meldet sich in SAP an, ruft die Transaktion „OPO Planung“ auf, trägt Kostenstelle und Kostenrechnungskreis ein und startet OPO. Da er mit seinem normalen SAP-User angemeldet ist und Kern OPO diese Berechtigungen vollständig respektiert, **kann jeder OPO-Nutzer lediglich diejenigen Kostenstellen, Aufträge oder PSP-Elemente planen, die er auch sehen darf.**

Die Referenzdaten mit den Plan- und Ist-Daten der Vorjahre sowie des laufenden Jahres werden **in die Excel-Oberfläche eingelesen** und der Planer trägt die Plan-daten für das kommende Jahr – gegebenenfalls mit Kommentaren – in die hierfür vorgesehenen Zellen ein. **Die übernommenen Plandaten werden automatisch in das SAP-System übertragen.** Dieser Vorgang kann beliebig oft wiederholt werden.

Dabei „zieht“ Kern OPO eine Kopie von dem OPO-Master und integriert diese Kopie mit allen Excel-Funktionalitäten direkt in die SAP-Maske. Parallel holt OPO die historischen Daten zum Planungsobjekt (Kostenstelle, Auftrag, PSP-Element, Ergebnisobjekt) aus SAP CO. **SAP bildet also den Rahmen und Excel die Oberfläche**, in der die historischen SAP-Daten angezeigt und die neuen Plandaten (manuell oder durch Excelformeln) gebildet werden. Schließlich bucht Kern OPO **die neuen Plandaten direkt in das SAP-System.** Die Excel-Oberfläche kann auch lokal als Excel-Datei gespeichert, beispielsweise **auf Geschäftsreisen offline bearbeitet und wieder nach SAP gezogen werden.**

Erst wenn der Planer seine Planung abschließt, ist die Planversion gegen Änderungen gesperrt und lässt sich nur noch ansehen. Bei Bedarf kann der Controller diese Sperre jedoch wieder aufheben.

## Flexible Satelliten

Für manche Kostenarten, wie etwa die AfA-Planung (Absetzungen für Abnutzung) müssen die erforderlichen Plandaten mittels aufwändiger Vorkalkulationen ermittelt werden. Die AfA-Planung setzt sich aus der Plan-Abschreibung des bestehenden Anlagenbestands sowie aus

**SAP**

**Kern OPO**

**OPO: Kostenstelle aus Upload-Datei (bereits geplant)**

Referenzdaten lesen | Plandaten übernehmen | Planung abschließen | Satelliten abrufen | Satelliten speichern | Satelliten löschen

Objekt bearbeiten | Ansicht | Einfügen | Format | Extras | Dialog | Fenster | 2

ADZZ \* K = AC10-Tard

**Kostenstellenplanung mit Kern OPO**

Planwerte und Kommentare eintragen  
Bitte Wert über technisches Minimum

Kern OPO	Corporate Services	Ist 2005 (Jan-Okt)		Plan 2006		Ist 2006 (Jan-Aug)		Budget 2007		In SAP gebuchte Budgetwerte	
		Menge	Wert	Menge	Wert	Menge	Wert	Menge	Wert	Menge	Wert
1) Statistische Kennzahlen (z. B. Personal)											
900 Mitarbeiter (Personen)				120		100					
900 Gehaltsaufwände (Personen)				100		276					
900 Krankentage (Personen)				2.400		80					
2) Leistungsplanung											
5000 Lohnstunden											
1000 Freizeitmehrwachen											
5200 Maschinenstunden											
3) Projektkostenplanung											
430000 Genetiker				43.000		43.000					
80000 F. ab. Absicherung				14.000							
40000 Express-Fremdbank				41.000							
4) Auftragskosten (Auftragsbuchung)											
650000 Preisaktionen				1.000							
600000 Selbstleistungen											
650000 Sekundärkosten											
5) Interne Leistungsverrechnung											
80000 DK V EDV											
64000 DK V EDV											

**Kern OPO**

Motorleistungsaugen

Stück AD, Kern OPO, beste Controller-Lösung 2003  
Hornbacher  
Müller Vergleich, Vergleich

adidas AG, Hoesly, Hoesly  
Purmann, Anzeig  
Caldwell GmbH, Zürich

1.887 Eigen Management (Zentraler an Gb, später Konzern)  
602 000, Badische Zeitung, Freiburg  
95, Luftwaffe Service (Gardien, New York)

AVI (Assemblage), Dienstleistungen  
Deutsche Schule GmbH, Essen  
Ochs Block GmbH, Duderstadt

Nac-Cabage, Köln  
Deutscher Bau, Erlangen

**ÖÖÖ bereits geplant**

KERN OPO KOS | ntsap05 | OVR

Leasingverträge. Die Details der Vorkalkulation werden unter SAP in so genannten kundeneigenen Tabellen gespeichert.

Die Kern AG bezeichnet diese Technik als „Satelliten“ und liefert Kern OPO bereits mit acht vorkonfigurierten Satellitentabellen für die wichtigsten Planungen auf der Basis von Vorkalkulationen aus. Die Satelliten bestehen nur aus Schlüsselfeldern und werden in dem Namensraum /KERN/ definiert. Anwender können diese Tabellen durch einen Append erweitern und damit die Struktur sowie den fachlichen Inhalt der Tabellen frei bestimmen. Die kundeneigenen Felder werden auf dem OPO-Master mit Hilfe von Indices den Excelspalten der Detailplanung zugeordnet. Jede Detailplanung lässt sich dadurch ebenso einfach wie flexibel gestalten.

Im SAP-System werden die Satellitentabellen zu meist für die Controlling-Komponente (SAP CO) konfiguriert und gespeichert. Für die Planung werden oftmals auch Personaldaten in

**Kern OPO Jahressicht**

den geplanten Investitionen zusammen. Kern OPO kalkuliert die beiden unterschiedlichen Planwerte dann auf demselben Arbeitsblatt „rechts unten“ in einem eigenen Bereich. Das Ergebnis wird per Formel in die Monats- oder Jahressicht übernommen und unter der entsprechenden Kostenart geplant (vgl. Slip).

Diese Form der detaillierten Planung ist auf alle Planungsgebiete (Kostenarten, Leistungsarten, Statistische Kennzahlen)

anwendbar. Zu den typischen Detailplanungen zählen beispielsweise Personalplanungen, IT-Projekte, aber auch

anwendbar. Zu den typischen Detailplanungen zählen beispielsweise Personalplanungen, IT-Projekte, aber auch

Investitionen						
Maßnahme	Menge	Einzelpreis	Zugang	Anlagenklasse	MO	Investiti
typ1	1	1.000	Jan 1000	Essenzielle Maschinen	10	Erwerben
typ2	2	500	Jan 0900	Software	4	Rückst
Reizgegerit	1	92.454	Jan 0900	PC/Zeichner/EDV	5	Erwerben
Kupferblech	1	1.485.484	Jan 1000	Essenzielle Maschinen	10	
Mischmaschinen	2	24.179	Jan 1000	Werkzeuge/Parasol/Vertriebsger	1	

**ÖÖÖ bereits geplant**

KERN OPO KOS | ntsap05 | OVR

Kern OPO benötigt. Deshalb lassen sich Satellitendaten **beispielsweise auf der Komponente SAP Human Resources (SAP HR)** des SAP Systems ablegen. Anwender von Kern OPO nutzen diese Möglichkeit, um ganz bestimmte Informationen aus dem fremden System zu integrieren. Der Zugriff ist besonders sicher, weil

- der Sender (hier das HR-System) genau bestimmt, welche Daten überhaupt geliefert werden;
- der Empfänger nur mit äußerst restriktiven Zugriffsrechten ausgestattet ist;
- der Zugriff ausschließlich remote erfolgt, so dass der Anwender die Daten nie auf einem anderen Weg einsehen kann.

Die Praxis zeigt, dass die Daten der Detailplanung sowie die Kommentare zur Planung sehr hilfreich und für Berichte wichtig sind. Normalerweise lassen sich diese wertvollen Informationen aus den kundenindividuellen Fach-Tabellen nicht über die SAP-Standardberichte auswerten. Mit Kern OPO können die Benutzer aus den SAP-Standardberichten heraus über die so genannte Bericht-Bericht-Schnittstelle auf die Fach-Tabellen springen und die entsprechenden Informationen einsehen. Die Detaildaten liegen dadurch nicht nur zentral vor, sondern lassen sich auch dezentral über konventionelle SAP-Berichte abrufen.

### Anwenderfreundliche Funktionen

Kern OPO verfügt über weitere nützliche Funktionen. Mit Hilfe der Planungslayouts kann der Controller für jeden Aufgabenbereich eigene OPO-Master definieren und spezifisch festlegen, welche Jahre sowie Versionen angesprochen werden sollen. Typische Anwendungen sind **Jahresplanung oder Forecast**, Sachkosten oder Personalkosten sowie die Planung der produzierenden, der vertrieblischen oder administrativen Kostenstellen. Der Zugriff auf die Planungslayouts lässt sich leicht steuern – entweder auf Basis der SAP-Rollen oder mit Bezug auf den SAP-User. Der erweiterte Planhorizont ermöglicht, vier zusätzliche Jahre mit jeweils eigenen Planversionen zu planen. Insgesamt stehen fünf Plan- und sechs Lesejahre zur Verfügung.

**Mit Kern OPO überträgt jeder Planer seine Plandaten automatisch in das SAP-System.** Der Kostenstellenleiter oder

der Controller kann dadurch die Entwicklung der Zahlen bereits während der Planung verfolgen, da die SAP-Berichte direkt auf die Plandaten zugreifen. Die Planversionen müssen nicht mehr in externen Excel-Dateien geführt werden, was eine enorme Arbeitserleichterung bedeutet. Zudem kann der Controller die Planung über die OPO-eigene Statusverwaltung kontrollieren und somit den Planungsprozess aktiv steuern. Um beispielsweise eine Kostenstellengruppe komplett zu planen, bietet Kern OPO die Funktion OPO-MultiPage. Die Software erzeugt hierbei für jedes Mitglied der Gruppe ein eigenes Excel-Arbeitsblatt, auf dem die Planung erfolgt. Das Ergebnis der Gruppe wird auf einem Summenblatt dargestellt.

**OPO-Forecast** mischt Ist- mit Plandaten und überträgt die fortgeschriebenen Plandaten in eine zweite Planversion. Dadurch werden die Plandaten konsequent von den Forecast-Daten getrennt, was die Unternehmenssteuerung optimiert. Kern OPO bietet nicht nur zahlreiche leistungsstarke Funktionen, sondern orientiert sich ganz wesentlich an den Bedürfnissen der Anwender. Beispielsweise sind die Einstellungen zum Datenhorizont – das heißt, welche und wie viele Jahre sollen betrachtet, in welcher Version soll geplant werden – in einer übersichtlichen Tabelle abgelegt.

Die größte und beste Wirkung wird natürlich mit Excel selbst erzielt: Da sämtliche Excel-Funktionen wie Formeln, Gültigkeiten, bedingte Formatierung und Makros zur Verfügung stehen, kann der Controller den OPO-Master so aufbauen, dass der Planer maximal unterstützt wird. Eingabehilfen, Vorgabewerte oder Auswahlboxen lassen sich ebenso gestalten wie Ampelfunktionen oder Planungsleitfaden.

### Zeit sparen, Kosten senken

Die oben dargestellten Funktionen von Kern OPO haben sich in der Praxis vielfach bewährt. Stellvertretend ist hier der Einsatz von Kern OPO bei der Micronas GmbH aus Freiburg zu nennen. Die Micronas GmbH, eine international agierende Unternehmensgruppe in der Halbleiterindustrie, führt mit Kern OPO sämtliche Planungs- sowie Fachinformationen zu unterschiedlichen Fachthemen (Wartungsverträge, Investitionen, Mieten, Personal) auf einer einheitlichen Oberfläche zusammen. Während diese bislang dezentral in verstreuten Excel-Tabellen

vorlagen, werden sie nun in den kunden-eigenen Planungstabellen (Satelliten) gesammelt sowie dokumentiert. Beispielsweise sind die **Investitionsanträge der Kostenstellenverantwortlichen in einer Fach-tabelle zusammengefasst**. So erhält das Controlling nicht nur einen einheitlichen Blick auf gewünschte Investitionsvorhaben sowie deren finanzielles Volumen, sondern die Anträge werden in einem zentralen Genehmigungsprozess bereinigt und gesteuert. Durch die Integration der Planung direkt in das SAP-System konnte Micronas den Planungszyklus deutlich verkürzen – die Planung beginnt jetzt ab August/September statt wie bisher im Mai oder Juni. Das zahlt sich in mehrfacher Hinsicht aus:

- ▶ Weil die Planung deutlich später beginnen kann, stehen viel bessere Referenzdaten zur Verfügung, die sich unmittelbar auf die Qualität der Planung auswirken.
- ▶ Weil der Controller den Planer mit einem guten Planungsformular bedienen kann, geht die Planung genauer und schneller von der Hand.
- ▶ Die Zeitersparnis entlastet Kostenstellenverantwortliche sowie Planer. Die Planung wird nicht mehr als Last wahrgenommen, da der Planer schnell zu seinen Kernaufgaben zurückkehren kann.
- ▶ Das Controlling profitiert von genauen und hochwertigen Planzahlen. Weil die sehr arbeitsintensive administrative Excel-Arbeit (Dateien erzeugen, versenden, einsammeln, gegebenenfalls versionieren und wieder versenden, konsolidieren, nach SAP übertragen) komplett entfällt, **gewinnt der Controller Freiräume für seine eigentlichen Aufgaben: Zahlen auswerten, das Geschäft verstehen und Verbesserungen erreichen.**

### Das Controlling als interner Dienstleister

Das Kundenbeispiel zeigt: Mit Kern OPO lassen sich in der Planungs- und Controlling-Praxis vielfältige Nutzenpotenziale realisieren. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen. Kern OPO reduziert bislang zeitaufwändige administrative Tätigkeiten über den gesamten Planungsprozess von der Planungsvorbereitung bis zur Nachbereitung hinweg. Das Controlling kann Planungsformulare inklusive Detailplanungen aufbauen, die sich an den Bedürfnissen der Planer orientieren und damit den Planungsprozess effizient steuern und die eigene Servicefunktion verbessern. ■



Prof. Dr. Thomas Kümpel, Fachgebiet Unternehmensrechnung und Controlling an der FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management, Essen



Diplom-Kauffrau (FH) Andrea Gotzen, tätig im Investitionscontrolling bei der Bayer Material Science AG, Leverkusen

## INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN SOWIE DEREN CONTROLLING ALS ZUSAMMENSPIEL VON STRATEGIE- UND ERGEBNISBEITRAG DER INVESTITION – Teil 2

von Thomas Kümpel, Essen, und Andrea Gotzen, Leverkusen

### 3.2 Bewertung des Strategiebeitrages

#### 3.2.1 Strategiebeitrag

Zusätzlich zu der Analyse des Ergebnisbeitrages einer Investition, wie sie in den vorangegangenen Abschnitten beschrieben wurde (vgl. Juliheft 06, ab Seite 320), muss zur Vorbereitung der Investitionsentscheidung auch eine Analyse des Strategiebeitrages durchgeführt werden. Dies ist notwendig, um sicherzustellen, dass **nur Investitionen genehmigt werden, die mit der Strategie des Unternehmens übereinstimmen.**

Unter Strategie wird dabei ein Plan verstanden, der **die zukünftige Existenz des Unternehmens sicherstellen soll** (vgl. Reichmann, 2001, S. 541). Sie gibt vor, wie die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten eingesetzt werden sollen (vgl. Hinterhuber, 2004, S. 20f.), um die aus der Unternehmensvision abgeleiteten langfristigen Ziele zu erreichen (vgl. Kühn/Grünig, 1998, S. 34). Weitere Inhalte der Strategie sind Maßnahmen zum Aus- und Aufbau

von vorhandenen und potentiellen Erfolgspotentialen (vgl. Klemm-Bax, 2000, S. 5) sowie Vorgehensweisen, die das Unternehmen in die Lage versetzen sollen, schneller auf Veränderungen seiner Umwelt zu reagieren oder diese positiv zu beeinflussen (vgl. Keil, 1996, S. 24f.). Die Strategie zeigt also, wohin sich das Unternehmen langfristig orientieren möchte und auf welche Faktoren dafür in der nahen Zukunft eingewirkt werden muss.

Wichtig ist die Unterscheidung zwischen der **Unternehmensstrategie und der Strategie der einzelnen Geschäftsfelder.**

Erstere zeigt die Ausrichtung und Vorgehensweise des gesamten Unternehmens, insbesondere, welche Geschäftsfelder auf-, aus- oder abgebaut werden sollen. Innerhalb des so gesteckten Rahmens regelt die Geschäftsfeldstrategie die Orientierung und die Aktionen des einzelnen Geschäftsbereichs. **Investitionen sind dabei eine Gruppe von Maßnahmen zur Umsetzung der Geschäftsstrategie,** die auf Grund ihrer langfristigen Ausrichtung eine große Bedeutung

haben (vgl. Schröder, 1996, S. 329). Daher sollte ausführlich analysiert werden, in wie weit die geplanten Investitionen zur Geschäftsfeld- und zur Unternehmensstrategie passen und ob sie die Erreichung der qualitativen Ziele der Unternehmung unterstützen. Im Folgenden wird der Begriff Strategie sowohl für die Unternehmens- als auch für die Geschäftsfeldstrategie verwendet, da für beide die gleiche Vorgehensweise greift. In den meisten Fällen wird aber ein Vergleich mit der Geschäftsfeldstrategie ausreichend sein, da diese aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist.

**Eine Investition passt dann zur Strategie, wenn sie**

- die gleichen Annahmen zu Grunde legt,
- die Ziele der Strategie unterstützt,
- die von der Strategie geplanten Maßnahmen umsetzt.

Der Strategiebeitrag der Investition kann also daran bewertet werden, wie diese Anforderungen erfüllt werden. Da ein einzelnes Investitionsprojekt aber selten

alle Ziele und Maßnahmen der Strategie fördern kann, muss eine entsprechende Analyse auch die Beziehungen des Projektes zu anderen Projekten berücksichtigen. Diese Bewertungen zeigen, wo sich die betrachtete Investition in die Strategie und in das Gesamtbild aller Investitionen einordnet. Sie machen aber keine Aussage zu den konkreten Chancen und Risiken, die mit diesem Projekt verbunden sind. Da hohe Risiken den Strategiebeitrag negativ beeinflussen, ist eine detaillierte Analyse der relevanten Projektbereiche zwingend notwendig. Im folgenden Abschnitt soll nun beschrieben werden, wie die Beurteilung des Beitrages der Investition zur Strategie und die detaillierte Betrachtung vorgenommen werden können.

### 3.2.2 Vorgehensweise zur Bewertung

**3.2.2.1 Analyse des Strategiebeitrages**  
Im ersten Schritt zur strategischen Bewertung einer Investition wird der Strategiebeitrag ermittelt. Dazu sollten mehrere vergleichende Analysen durchgeführt werden. Zuerst wird im Rahmen eines Annahmenvergleichs überprüft, ob Strategie und Investitionen dieselbe Basis haben und ob damit die Voraussetzungen für eine weiterführende Beurteilung erfüllt sind. Im Rahmen einer Zielanalyse und einer Maßnahmenanalyse wird anschließend bewertet, wie hoch der Strategiebeitrag der Investition ist. Abschließend sollten die Beziehungen des Projektes zu anderen Investitionsmaßnahmen analysiert und beurteilt werden. Eine abschließende Auswertung bildet die Grundlage für die weiterführende detaillierte Analyse und die Investitionsentscheidung.

#### Vergleich der Annahmen

Zur Strategieentwicklung und zur Investitionsplanung müssen Annahmen getroffen werden, da die zukünftige Entwicklung verschiedener, relevanter Themenbereiche unsicher ist. Zu diesen Bereichen gehören unter anderem:

- ▶ wirtschaftliche Entwicklungen,
- ▶ politische Entwicklungen,
- ▶ soziale Entwicklungen,
- ▶ Branchenentwicklungen,
- ▶ technologische Entwicklungen,
- ▶ Marktentwicklungen,
- ▶ Ressourcenentwicklungen.

Im Rahmen der Strategieentwicklung wurden bereits Annahmen zu den oben

genannten Themen gemacht. Diese stellen das Beste zu dem Zeitpunkt verfügbare Wissen dar. Da diese Prämissen die Grundlage für die gesamte Strategie bilden, sollten sie für die Planung der Investition übernommen werden. Insofern ist ein Vergleich zwischen den in der Strategie getroffenen Annahmen und den Annahmen der Investition notwendig, um beurteilen zu können, inwieweit das Projekt der Strategie folgt und inwieweit die Strategie für diese Investition überhaupt noch relevant ist. Alle wesentlichen Abweichungen müssen begründet werden. Liegen viele begründete Abweichungen vor, z. B. auf Grund neuer Erkenntnisse, so sollte überlegt werden, ob die Strategie noch dem aktuellen Stand der Dinge entspricht oder ob sie überarbeitet werden muss. Auch muss dann die Frage beantwortet werden, ob die Änderungen so gravierend sind, dass Ziel- und Maßnahmenanalyse nicht mehr sinnvoll durchgeführt werden können. Umgekehrt sollte, wenn die Prämissen mit denen der Strategie übereinstimmen, keine weitere Überprüfung erfolgen, da dies bereits im Rahmen einer strategischen Kontrolle erfolgt. Des Weiteren sollten während des Annahmenvergleichs eventuell zusätzlich für die Investition getroffene Annahmen notiert und begründet werden, um das gesamte Investitionsumfeld darzustellen.

**Der Vergleich der für Strategie und Investition getroffenen Annahmen zeigt dem Entscheidungsträger, ob der Investitionsplanung die gleiche Basis zu Grunde liegt wie der Strategie.** So können eventuelle Fehler in beiden Bereichen aufgedeckt und es kann doppelter Aufwand bei der Überprüfung der Annahmen vermieden werden.

#### Zielanalyse

Lässt der Annahmenvergleich eine weiterführende Strategieanalyse zu, sollten die Ziele der Investition mit den strategischen Zielen verglichen werden. Rentabilitätsziele, Leistungs- und Produktivitätsziele, Wachstumsziele oder Ziele der Risikobegrenzung sind für Investitionen hierbei besonders relevant (vgl. Krug, 1991, S. 26f.). Für jedes in der Strategie aufgeführte Ziel muss bewertet werden, ob dessen Erreichen durch die Investition gefördert wird. Dabei wird es Investitionsprojekte geben, die mehrere Ziele unterstützen, und Projekte, die auf ein Ziel fokussiert sind. Außerdem muss

für jedes Ziel die Intensität ermittelt werden, mit der die Investition das Erreichen voranbringt. Projekte, die nur ein Ziel unterstützen, können für dessen Realisierung essentiell sein, während andere Investitionsprojekte mehrere Ziele in geringerem Maße fördern. Weiterführend sollte analysiert werden, ob mit der Investition noch zusätzliche Ziele verfolgt werden oder ob sie eventuell das Erreichen von Zielen behindert.

Der Strategiebeitrag drückt sich hinsichtlich der strategischen Ziele dadurch aus, in welchem Umfang und wie viele der Ziele durch die Durchführung der Investition unterstützt werden.

#### Maßnahmenanalyse

Die Analyse der von Strategie und Investition unterstützten Maßnahmen ist ähnlich geartet wie die Zielanalyse und steht in engem Bezug dazu. In der Strategie werden Aktionen vorgeschlagen, mit deren Hilfe die strategischen Ziele erreicht werden sollen. Da diese auf einer hohen Ebene formuliert sind und so Handlungsspielraum lassen, sollte überprüft werden, ob die geplante Investition Teil einer oder mehrerer dieser übergeordneten Maßnahmen ist. Wie bei der Zielanalyse muss bewertet werden, welche Aktionen von dem Projekt unterstützt werden und mit welcher Intensität dies geschieht. Grundsätzlich sollte es so sein, dass eine Investition, die das Erreichen eines Ziels fördert, auch zu den Maßnahmen, die zu diesem Ziel führen sollen, beiträgt. Die Intensität kann allerdings unterschiedlich sein. Da meistens mehrere Maßnahmen zur Realisierung eines Ziels führen sollen, kann ein Projekt für eine dieser Maßnahmen essentiell sein, für die anderen Maßnahmen und das Gesamtziel aber nicht.

Bei der Analyse der Maßnahmen muss besonders auf die negative Wirkung der Investition geachtet werden. So kann es sein, dass das Investitionsprojekt eine übergeordnete strategische Maßnahme fördert, dabei aber die Umsetzung einer anderen behindert. Auf dieses Problem wird im Rahmen der Analyse der Projektbeziehungen näher eingegangen werden. Hinsichtlich der Analyse der Maßnahmen drückt sich der Strategiebeitrag darin aus, in welchem Umfang die Durchführung welcher Maßnahmen durch die Investition unterstützt wird.

### Analyse der Projektbeziehungen

Die vorhergegangenen Analysen bewerten, wie die konkrete Einzelinvestition zur Strategie passt. Im letzten Schritt zur Ermittlung des Strategiebeitrages wird bewertet, wie das Projekt das gesamte Investitionsumfeld des Unternehmens beeinflusst und wie es selbst von diesem beeinflusst wird. Das Investitionsumfeld umfasst dabei einerseits das bereits bestehende Unternehmen bzw. den bestehenden Betrieb mit seinen Anlagen und Betriebsmitteln, in die die Investition eingegliedert werden muss. Andererseits müssen auch die Beziehungen zu anderen geplanten oder bereits beschlossenen Investitionen betrachtet werden.

**Die möglichen Beziehungen zwischen einem Investitionsprojekt und seinem Umfeld werden in horizontale und vertikale Interdependenzen unterschieden.** Horizontale Interdependenzen beschreiben die Beziehungen zum Zeitpunkt der Investitionsentscheidung. Dabei handelt es sich hauptsächlich um die Frage der Aufteilung von Ressourcen. Die für die Investition benötigten Ressourcen wie Finanzmittel, Rohstoffe oder Personal sind nur begrenzt verfügbar (vgl. Ott, 2000, S. 169). Daher schränkt die Durchführung der Investition die Realisierung weiterer Investitionsmöglichkeiten ein und beeinflusst eventuell sogar das bereits bestehende Geschäft des Unternehmens. Vertikale Interdependenzen beschreiben die Tatsache, dass der Erfolg einer Investition durch vorhergegangene oder nachfolgende Entscheidungen beeinflusst wird. Daher wird betrachtet, wie das zur Entscheidung stehende Projekt von in der Vergangenheit bereits getroffenen Investitionsentscheidungen abhängig ist. Außerdem wird analysiert, ob zukünftige Entscheidungsmöglichkeiten durch die Investition eingeschränkt oder ausgeweitet werden.

Es gibt viele Möglichkeiten, worin solche Projektbeziehungen bestehen können. Zum Beispiel schließen sich zwei Investitionen, die die gleichen Ressourcen benötigen, gegenseitig aus. Andererseits gibt es Projekte, ohne die später folgende oder bereits durchgeführte Maßnahmen sinnlos sind. Im zweiten Fall könnte ein Zwang zur Realisierung bestehen. In den meisten Fällen ergänzen sich verschiedene Investitionsprojekte oder beeinflussen sich gegenseitig negativ oder positiv,

so z. B., wenn der Nutzen einer Investition dadurch erhöht wird, dass eine andere ebenfalls durchgeführt wird.

Die Analyse der Projektbeziehungen einer Einzelinvestition zeigt also, welche Auswirkungen deren Durchführung auf die vergangenen und zukünftigen Entscheidungen des Unternehmens hat. Sie zeigt, ob das Projekt nicht nur für sich betrachtet strategisch sinnvoll ist, sondern auch **im Zusammenspiel mit anderen Maßnahmen des Unternehmens**. Dabei wird auch eine Aussage dazu getroffen, in wie weit die Investition überhaupt einzeln betrachtet werden kann oder ob eine gemeinsame Bewertung mit anderen Projekten notwendig ist.

### Auswertung

Die Auswertung der vorgenommenen Analysen kann ähnlich eines Scoring-Modells durchgeführt werden. Besonders für die Analyse von Zielen und Maßnahmen der Investition bietet sich diese Vorgehensweise an. Die folgenden fünf Schritte müssen dazu durchgeführt werden (vgl. Schierenbeck, 2000, S. 157):

1. Ermittlung der strategischen Ziele bzw. Maßnahmen;
2. Gewichtung dieser Ziele oder Maßnahmen;
3. Vergabe von Punkten für die Investition;
4. Multiplikation der Gewichtung mit den zugehörigen Punkten;
5. Ermittlung der gewichteten Gesamtpunktzahl.

Zu beachten ist hierbei, dass die Gewichtung der Ziele und Maßnahmen einheitlich, am besten zum Zeitpunkt der Strategieentwicklung, erfolgen sollte. Alle Investitionen eines Geschäftsbereiches müssen an den gleichen Vorgaben gemessen werden. Die Vergabe der Punkte für die Investition erfolgt anschließend danach – wie in den vorhergehenden Abschnitten beschrieben –, wie stark das Projekt die Ziele und Maßnahmen unterstützt. Der Strategiebeitrag des Projektes bzgl. Ziele und Maßnahmen sollte getrennt ermittelt werden, um so eine Vermischung der beiden Aspekte zu vermeiden. Wichtig ist es, den Strategiebeitrag als Prozentanteil der insgesamt möglichen Punkte dazustellen, damit die Vergleichbarkeit verschiedener Projekte gewährleistet bleibt.

Für die Auswertung des Annahmenvergleichs und der Analyse der Projektbeziehungen ist die Verwendung eines Scoring-Modells nicht notwendig bzw. nicht möglich. Es sollte aufgelistet werden, welche der wichtigsten Annahmen mit der Strategie übereinstimmen und welche nicht. Zur Analyse der Projektbeziehungen genügt eine Liste der bedeutendsten Interaktionen.

Zusammengefasst könnte eine solche Analyse des Strategiebeitrages wie auf der Seite 469 dargestellt aufgebaut werden.

### 3.2.2.2 Detaillierte Projektanalyse

Nachdem der Strategiebeitrag der Investition ermittelt wurde, muss in einem zweiten Schritt bewertet werden, mit welchen Chancen und Risiken dieser behaftet ist. Dazu werden verschiedene Themenbereiche diskutiert, die für den Erfolg von Investitionen von großer Bedeutung sind. Für das zu bewertende Projekt muss zu jedem Thema beschrieben werden, wie die momentane Situation ist und in wie weit durch die Investition Veränderungen erwartet werden.

Die folgenden Themenbereiche sollten für Sachinvestitionen und, soweit sie dafür zutreffen, auch für Investition in immaterielle Vermögenswerte diskutiert werden:

1. das Produkt,
2. der Markt,
3. die Technik,
4. der Standort,
5. das Personal,
6. die Gesellschaft / der Staat,
7. die Projektorganisation,
8. die Alternativen.

1. Für die Investition stellt sich insbesondere die Frage, **auf welches Produkt oder auf welche Produkte sie sich bezieht**. Je nach Reifegrad des Produktes bestehen unterschiedliche Chancen und Risiken für den Erfolg des Projektes. Bei neuen, unbekanntenen Produkten steht zu erwarten, dass eine Amortisation der Investitionsausgaben erst spät oder eventuell gar nicht erfolgen wird, falls das Produkt von den Kunden nicht angenommen wird. Handelt es sich bei der Investition jedoch um ein Projekt zur Erhöhung der Kapazität eines sehr erfolgreichen Produktes,

**Analyse des Strategiebeitrages der Investition "xyz"****Annahmevergleich**

Strategie	Investition		
	Stimmt überein	Stimmt nicht überein	Begründung
Annahme 1	X		
Annahme 2		X	Text
Annahme 3	X		
Annahme 4	X		
Annahme 5		X	Text

Zusätzliche Annahmen der Investition:

Annahme 1:

Annahme 2:

**Zielvergleich**

Ziel	Strategie	Gewichtung	Investition				Begründung
			Essentiell	Unterstützt	Unterstützt nicht	Widersprüchlich	
Ziel 1	25%			1		Text	
Ziel 2	15%				0	Text	
Ziel 3	30%		2			Text	
Ziel 4	10%					-2 Text	
Ziel 5	20%			1		Text	

Gesamtpunktzahl: 0,85 mögliche Punkte: 2

Strategiebeitrag (Ziele) der Investition: 42,5%

Zusätzliche Ziele der Investition:

Ziel 1:

Ziel 2:

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 1: Analyse des Strategiebeitrages 1

**Maßnahmenvergleich**

Maßnahme	Strategie	Gewichtung	Investition				Begründung
			Essentiell	Unterstützt	Unterstützt nicht	Widersprüchlich	
Maßnahme 1	10%			1		Text	
Maßnahme 2	30%			1		Text	
Maßnahme 3	15%					-2 Text	
Maßnahme 4	20%				0	Text	
Maßnahme 5	25%		2			Text	

Gesamtpunktzahl: 0,6 mögliche Punkte: 2

Strategiebeitrag (Maßnahmen) der Investition: 30%

Zusätzliche Maßnahmen, die die Investition unterstützen:

Maßnahme 1:

Maßnahme 2:

**Analyse der Projektbeziehungen**

1. Die Investition "xyz" benötigt zwingend die Durchführung der Investition "abc".
2. Die Investition "xyz" beeinflusst den Ergebnisbeitrag der Investition "def" positiv.
3. Die Investition "xyz" ist eine Folge der Investition "ghi", deren Ergebnis ansonsten um x% sinkt.

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 2: Analyse des Strategiebeitrages 2

2. Die Analyse des Marktes ist sicher am umfangreichsten. Zuerst muss der für das Projekt relevante Markt bestimmt und abgegrenzt werden. Anschließend kann die aktuelle Situation dieses Marktes mit Marktanteilen, Absatzvolumina, bestehenden Wettbewerbern und Kunden analysiert werden. Darauf aufbauend sollten die durch die Investition bewirkten Veränderungen dargestellt werden. Wichtig ist auch, ob die Kosten des Investitionsprojektes über den Preis an die Kunden weitergegeben werden können und welchen Einfluss die Qualität des Produktes hat. Zusätzlich muss der Beschaffungsmarkt beurteilt werden. Zum einen muss analysiert werden, in wie weit die Ressourcen beschafft werden können, die zur späteren Nutzung der Investition benötigt werden. Zum anderen sollte bei Sachanlageninvestitionen ebenfalls beurteilt werden, ob und zu welchem Preis die für den Bau benötigten Materialien verfügbar sind. Insgesamt bietet sich eine umfassende Darstellung anhand von Porters Five Forces an.

3. Im Rahmen der technischen Analyse steht die Frage nach der Aktualität der verwendeten Technik an erster Stelle. Risiken können hier durch technischen Fortschritt entstehen, für den die Investition nicht ausgelegt ist. So z. B., wenn von den Kunden neue Anforderungen an die Produkte gestellt werden, die mit der verwendeten Technik nicht erfüllt werden können. Des Weiteren müssen die gewünschte Kapazität und die Anpassungsfähigkeit der Sachanlage diskutiert werden.

bestehen geringere Risiken des Misserfolgs. Es sollte also beschrieben werden, in welcher Phase seines Lebens-

zyklus ein Produkt sich befindet und mit welchem Wettbewerbsdruck es konfrontiert ist.

4. Die Frage des richtigen Standortes ist besonders für Sachanlageninvestitionen von großer Bedeutung. Anhand

von Markt- und Technikanalyse sollte dieses Thema intensiv begründet werden. Aspekte wie Infrastruktur, Logistik, lokale Kosten, Zölle und Steuern müssen dabei berücksichtigt werden.

5. Im Zusammenhang mit der Frage des Standortes muss das Thema **Personal** diskutiert werden. Es muss beantwortet werden, ob neues Personal benötigt wird und ob dieses mit den entsprechenden Qualifikationen am gewünschten Standort verfügbar ist. Bei Produktionsverschiebungen zwischen mehreren Standorten sollte außerdem analysiert werden, ob durch die Investition an anderen Standorten oder in anderen Bereichen der Personalbedarf sinkt. Dadurch können z. B. nicht-abbaubare Fixkosten entstehen, die dann dem betrachteten Projekt als zusätzlicher Aufwand zugerechnet werden müssten.

6. Je nach Standort ist mit unterschiedlichen **Einflüssen von Gesellschaft und Staat** zu rechnen. Gerade in den Bereichen Umwelt- und Arbeitsschutz bestehen große Unterschiede zwischen den behördlichen Auflagen in einzelnen Ländern. Weitere Risiken können durch eventuelle zukünftige gesetzliche Vorschriften entstehen. Dadurch, dass besonders umweltfreundliche Projekte häufig durch staatliche Subventionen gefördert werden, können aber auch Chancen entstehen.

7. Als weiteres Thema muss die **Organisation der Durchführung der Investition** diskutiert werden. Dazu gehören zum einen das Projektteam und zum anderen ein detaillierter Zeitplan. Teil dieses Planes sollte auch eine Analyse der kritischen Meilensteine sein, die durch entsprechende Maßnahmen zur Reaktion auf terminliche Verzögerungen ergänzt wird.

8. Außerdem sollte analysiert werden, **welche Alternativen zu der diskutier-**

**ten Investition bestehen.** Dies könnte z. B. die Überlegung sein, ein Produkt zuzukaufen, anstatt es selber herzustellen. Weitere Alternativen könnten ein anderer Standort oder eine andere Technologie sein. Für jede Möglichkeit müssen Vor- und Nachteile sowie die Wirtschaftlichkeit überprüft werden, damit nachvollzogen werden kann, warum sie abgelehnt wurde.

Nachdem alle Themen bearbeitet wurden, werden die Aspekte hervorgehoben, die Chancen oder Risiken für das Projekt beinhalten. Daraus wird eine Auswertung erstellt, die die Analyse des Strategiebeitrages ergänzt. Für jede Chance und jedes Risiko muss ermittelt werden, welche Auswirkungen sie auf Strategie- und Ergebnisbeitrag hat und mit welcher Wahrscheinlichkeit sie eintritt.

Die wichtigsten Chancen und Risiken könnten wie folgt dargestellt werden:

und daher als einfache Entscheidungsgrundlage nur bedingt geeignet. Nach der Durchführung sollte daher – wie beschrieben – eine Auswertung erfolgen, in der nur die von der Investition direkt beeinflussten Ziele und Maßnahmen sowie die wichtigsten Projektbeziehungen, Chancen und Risiken aufgelistet sind.

Wichtig ist außerdem, dass der Strategiebeitrag eines Projektes nicht alleiniges Entscheidungskriterium sein darf. Auch für Investitionen mit einem sehr hohen Beitrag zur Strategie muss der Ergebnisbeitrag ermittelt und in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

Ein Abgleich von Investition und Strategie ist notwendig, um zusätzlich zum wirtschaftlichen Sinn auch den strategischen Sinn des Projektes zu bewerten. Im Gegensatz zum Erfolgsbeitrag kann der Strategiebeitrag aber nicht als einfache Kennzahl ausgedrückt werden. Mit

Analyse des Strategiebeitrages der Investition "xyz"					
Chancen					
Chance	Auswirkung auf Strategiebeitrag		Auswirkung auf Ergebnisbeitrag		Eintrittswahrscheinlichkeit
	Text	Wert	Kapitalwert	Amortisationsdauer	
Chance 1	Ziel 2 wird unterstützt	30%	neuer Wert	neuer Wert	20%
Chance 2	Das Erreichen von Ziel 3 wird leichter		neuer Wert	neuer Wert	10%
Risiken					
Risiko	Auswirkung auf Strategiebeitrag		Auswirkung auf Ergebnisbeitrag		Eintrittswahrscheinlichkeit
	Text	Wert	Kapitalwert	Amortisationsdauer	
Risiko 1	Ziel 1 wird nicht unterstützt	20%	neuer Wert	neuer Wert	5%
Risiko 2	Das Erreichen von Ziel 4 wird schwerer		neuer Wert	neuer Wert	15%

Abb. 3: Analyse des Strategiebeitrages 3

### 3.2.3 Kritische Analyse

Die Beurteilung des Strategiebeitrages einer Investition soll zeigen, in wie weit diese die Strategie des Unternehmens unterstützt. Grundlegende Voraussetzung für eine solche Analyse ist daher das Vorhandensein einer klar formulierten Unternehmensstrategie. Annahmen, Ziele und Maßnahmen müssen detailliert zur Verfügung stehen, um eine fundierte Bewertung zuzulassen. **Ist eine solche Strategie nicht vorhanden, kann der Strategiebeitrag des Investitionsprojektes nicht ermittelt werden.**

Eine Analyse des Strategiebeitrages, wie sie in den vorhergehenden Abschnitten beschrieben wird, ist sehr umfangreich

Hilfe der im vorhergegangenen Abschnitt beschriebenen Analysen kann greifbar gemacht werden, wo das Projekt die Strategie unterstützt und wo nicht. Sie bieten eine objektive Grundlage, auf der der Entscheidungsträger Investitionen miteinander vergleichen und in eine Rangliste einordnen kann. Wie diese Einordnung erfolgt, ist subjektiv und von den Präferenzen des Entscheidungsträgers abhängig. Der Strategiebeitrag ist somit kein einfaches Entscheidungskriterium, aber er ist für die zu fallenden Investitionsentscheidungen essentiell.

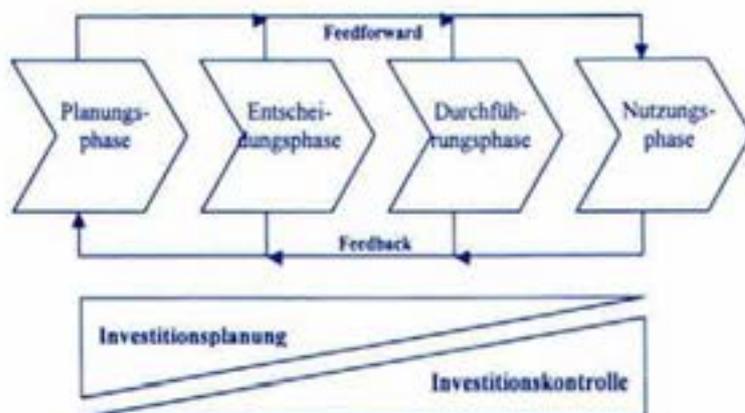
Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	31	38	G	F	T

### 3.3 Vorbereitung der Investitionskontrolle

#### 3.3.1 Investitionskontrolle

Ein Investitionsprojekt muss während des gesamten Investitionsprozesses durch ein effizientes Controlling begleitet werden. Dieses Controlling steuert Investitionen durch die Investitionsplanung und durch die Investitionskontrolle. Während die Investitionsplanung ihre Hauptaufgabe vor der Investitionsentscheidung hat, beginnen die Hauptaktivitäten der Investitionskontrolle erst danach.

Die folgende Grafik veranschaulicht diesen Zusammenhang:



Quelle: in Anlehnung an: Ott, F.M. (2000), S.86.

Abb. 4: Investitionsplanung und -kontrolle

Die **Investitionskontrolle als Folge der Investitionsentscheidung** hat drei Funktionen: (Vgl. Huege, 1994, S. 48)

- Verhütungsfunktion,
- Korrekturfunktion,
- Lernfunktion.

Hierbei bilden Verhütungs- und Korrekturfunktion zusammen die wichtigste Aufgabe der Investitionskontrolle, die Steuerung der Investition. Sie dienen dazu, Abweichungen vom geplanten Ablauf der Realisierung der Investition zu vermeiden (Verhütungsfunktion) oder trotzdem auftretende Abweichungen rechtzeitig zu erkennen, damit Gegenmaßnahmen ergriffen werden können (Korrekturfunktion). Die Investition soll so gesteuert werden, dass das Erreichen des erwarteten Erfolges sichergestellt werden kann. Um diese Funktionen ausfüllen zu können, ist eine fortlaufende Kontrolle des Projektfortschrittes notwendig.

#### 3.3.2 Vorgehensweise

Die **Grundlage für eine erfolgreiche Investitionskontrolle wird bereits in der Entscheidungsphase gelegt**. So sollten bei Genehmigung des Projektes verschiedene Indikatoren festgelegt werden, die für den Erfolg der Investition von entscheidender Bedeutung sind. Deren Entwicklung wird dann während der Realisierungs- und Nutzungsphase kontinuierlich verfolgt. Wichtig hierbei ist, dass sowohl der Fortschritt der Investitionsrealisierung als auch die grundsätzlichen Voraussetzungen für die Investition beobachtet werden müssen. Ersterer beinhaltet sowohl den sachlichen Fortschritt – etwa Baumaßnahmen, Termine oder das Erreichen der gewünschten Kapazität oder Qualität – als auch den finanziellen Fortschritt in Form einer Budgetkontrolle. Als grundsätzliche Voraussetzungen für die Investition

müssen die ursprünglich getroffenen Annahmen – Marktentwicklung, Preise, Mengen, Kostenentwicklung – betrachtet werden. Veränderungen in diesen Bereichen müssen besonders früh erkannt werden, da sie vom Unternehmen nicht oder nur schwer beeinflussbar sind. Die Indikatoren müssen also sowohl die Verfolgung des Ergebnisbeitrages als auch des Strategiebeitrages der Investition gewährleisten.

Solche Indikatoren können zwei Ausprägungsformen annehmen: **Meilensteine und Kennzahlen**. Erstere sind **Kontrollzeitpunkte**, zu denen die sachliche und terminliche Umsetzung der Investition überprüft wird. Im Rahmen der Investitionsentscheidung werden Termine festgelegt, bis zu denen verschiedene Abschnitte der Realisierung vollendet sein müssen. Diese Abschnitte sind für den Gesamterfolg des Projektes von entscheidender Bedeutung. Ein Meilenstein könnte z. B. die behördliche Genehmigung sein, ohne die das Investitionsprojekt nicht durchgeführt werden kann. Weitere Beispiele sind die Inbetriebnahme der Anlage oder der Abschluss eines wichtigen Rohstofflieferungsvertrages. Die Meilensteine sollten alle Risiken der Investition abdecken, die an zeitliche Aspekte gebunden sind.

**Kennzahlen werden im Gegensatz zu Meilensteinen mehrfach und regelmäßig überprüft**. Sie decken Risiken ab, die wertmäßig dargestellt werden können. Dabei können sie unterteilt werden in Indikatoren für Risiken, die vom Unternehmen direkt beeinflusst werden können und solche, bei denen dies nicht möglich ist. Die erste Gruppe wird während der Realisierungsphase des Projektes durch die Budgetkontrolle geprägt. Im Rahmen der Investitionsentscheidung wird ein Budgetplan für die erwarteten Ausgaben während der Realisierungsphase festgelegt. Dieser wird dann regelmäßig mit den tatsächlichen Investitionsausgaben verglichen. Dadurch bietet sich die Möglichkeit, rechtzeitig zu reagieren, falls die Investition teurer wird als geplant, um so negative Auswirkungen auf die Liquidität des Unternehmens zu verhindern. Weitere Faktoren, die vom Unternehmen beeinflussbar sind, gibt es insbesondere in der Nutzungsphase. So haben z. B. die Produktionskosten oder die Kapazität einen großen Einfluss auf den Erfolg der Investition, wenn sie einen

bestimmten Wert über- oder unterschreiten. Für solche Aspekte sollten gleichzeitig mit der Entscheidung für die Investition Kennzahlen und Schwankungsbreiten festgelegt werden, die anschließend regelmäßig überprüft werden. Viele Risikofaktoren können aber nur schwer durch das Unternehmen beeinflusst werden. Dazu gehören vor allen Dingen die Annahmen, die in der Strategie und für die Investitionsbegründung getroffen wurden. Unter diesen Annahmen gibt es einige, die den Erfolg der Investition wesentlich beeinflussen, wie z. B. die Entwicklung des Absatzmarktes oder der Rohstoffkosten. Es müssen also Kennzahlen entwickelt werden, die früh Veränderungen in diesen Bereichen anzeigen, um rechtzeitige Reaktionen zu ermöglichen.

**Als übergreifende Kennzahlen**, die den gesamten Erfolg der Investition darstellen, dienen **Kapitalwert und Amortisationsdauer** als Ergebnisse der Investitionsrechnung. Einige Jahre nach Inbetriebnahme der Investition erfolgen durch eine **Investitionsnachrechnung** die Verifizierung des Ergebnisbeitrages und die Überprüfung der Investitionsentscheidung. **Dabei wird die Investitionsrechnung, die zur Entscheidungsvorbereitung erstellt wurde, mit den nun bekannten, tatsächlichen Werten erneut durchgeführt.** Der neue Kapitalwert und die neue Amortisationsdauer werden mit den ursprünglich erwarteten verglichen. So wird im Nachhinein überprüft, ob die Investitionsentscheidung richtig war und es wird ein Anstoß gegeben, den Entscheidungsprozess dieses Investitionsprojektes zurückzuverfolgen und Verbesserungsvorschläge für zukünftige Entscheidungen zu ermitteln.

### 3.3.3 Kritische Analyse

Nachdem die Entscheidung für eine Investition getroffen wurde, ist die Durchführung einer effektiven Investitionskontrolle essentiell, um den Erfolg dieser Investition zu gewährleisten. Dazu bilden die zum Zeitpunkt der Entscheidung vorhandenen Informationen die Grundlage.

Die im vorherigen Abschnitt dargestellten Meilensteine und Kennzahlen können aus den Analysen zu Ergebnis- und Strategiebeitrag der Investition ermittelt werden. Besonders die Risikoanalyse als Teil des Strategiebeitrages bietet eine gute Grundlage für die Entwicklung von Meilensteinen und Kennzahlen, die Aspekte

darstellen, die signifikant auf den Erfolg der Investition einwirken. Die Analyse des Ergebnisbeitrages dient als Basis für die Budgetkontrolle und die Investitionsnachrechnung.

Zu beachten ist allerdings, dass insbesondere die verwendeten Kennzahlen messbar, erreichbar und nachvollziehbar sein müssen (vgl. Krug, 1991, S. 26), um eine sinnvolle und akzeptierte Investitionskontrolle zu gewährleisten. Schwierigkeiten treten hierbei vor allen Dingen bei der Ermittlung von Schwankungsbreiten für die Kennzahlen auf. Diese Schwankungsbreiten geben vor, ab welcher Höhe der Abweichung vom Unternehmen reagiert werden muss. Insbesondere für nicht-beeinflussbare Aspekte ist es schwierig, die entscheidenden Werte zu ermitteln. Hierbei bietet eine Sensitivitätsanalyse eine gute Grundlage für eine entsprechende Festlegung.

Des Weiteren sollte darauf geachtet werden, dass durch die Meilensteine und Kennzahlen kein übermäßiger, zusätzlicher Aufwand entsteht. Nach Möglichkeit sollten solche Indikatoren verwendet werden, die auch unabhängig von der Investitionskontrolle ermittelt werden müssen. Weitere Kennzahlen sollten nur dann genutzt werden, wenn sie für den Investitionserfolg von großer Bedeutung sind. Insgesamt sollte sich die Anzahl der Meilensteine und Kennzahlen auf einige relevante beschränken, da sonst der Nutzen schnell durch die Unübersichtlichkeit verringert wird.

### 3.4 Zusammenfassung

Mit den beschriebenen Methoden zur Bewertung von Ergebnis- und Strategiebeitrag einer Investition können die drei in diesem Zusammenhang bestehenden Entscheidungsprobleme von Unternehmen gelöst werden. Es kann ermittelt werden, ob eine Investition vorteilhaft für das Unternehmen und welche mögliche Alternative die beste ist. Außerdem können die vorteilhaften Investitionen mit Hilfe von Strategie- und Ergebnisbeitrag in eine Rangfolge gebracht werden, aus der ein Investitionsprogramm zusammengestellt werden kann.

Die dynamischen Investitionsrechnungsverfahren zeigen, welchen Beitrag eine Investition zum Unternehmensergebnis leisten kann. Auswirkungen möglicher Risi-

ken können durch eine Sensitivitätsanalyse dargestellt werden. Die Nachteile dieser Methoden, die rein monetäre Betrachtung und die Verwendung von unsicheren Prognosen können durch die Analyse des Strategiebeitrages des Projektes z. T. ausgeglichen werden. Der Abgleich der Investition mit der Unternehmensstrategie zeigt, wie stark diese den zukünftigen Erfolg des Unternehmens unterstützt. Die anschließende detaillierte Analyse von projektrelevanten Themen bietet zudem die Information, durch welche Chancen und Risiken dieser Erfolg beeinflusst wird. Letztendlich ist der Investor durch die Kombination von Strategie- und Ergebnisbeitrag in der Lage, sich auf einer verlässlichen Basis für oder gegen ein Investitionsprojekt zu entscheiden.

Nach der Investitionsentscheidung bilden insbesondere die detaillierte Projektanalyse und die Sensitivitätsanalyse eine gute Grundlage für die Entwicklung von Indikatoren für die Investitionskontrolle. Aus den ermittelten Chancen und Risiken lassen sich Kennzahlen und Meilensteine festlegen, die eine effiziente Steuerung der Investition während der Realisierungs- und Nutzungsphase ermöglichen. Somit ist auch hier das Zusammenspiel von Ergebnis- und Strategiebeitrag entscheidend, um das beschlossene Projekt erfolgreich umzusetzen.

### Literaturverzeichnis

#### u.a.

- Bomm, H. (1992): Ein Ziel- und Kennzahlensystem zum Investitionscontrolling komplexer Produktionssysteme, Berlin, Heidelberg, New York
- Hinterhuber, H.H. (2004): Strategische Unternehmensführung – 1. Strategisches Denken, 7. grundl. neu bearb. Aufl., Berlin, New York
- Holmes, P. (1998): Investment Appraisal, Oxford
- Huege, C. (1994): Strategisches Investitionscontrolling bezogen auf Schlüsseltechnologien der Informationstechnik, Diss., Bremen
- Keil, R. (1996): Strategieentwicklung bei qualitativen Zielen – die Abbildung und Verarbeitung qualitativer Zielinformationen in einem Fuzzy Logik basierten Expertensystem, Diss., Sternenfels, Berlin
- Klemm Bax, S. (2000): Erfolgsfaktoren – ein unscharfer Modellansatz zur Bestimmung des Unternehmenserfolgs, Diss., Paderborn
- Krug, H. (1991): So optimieren Sie Ihre Investitionen – Praxisleitfaden für das Investitionsmanagement und Investitionscontrolling, Köln
- Kühn, R. / Grünig, R. (1998): Grundlagen der strategischen Planung – ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien, Bern, Stuttgart, Wien
- Ott, F.M. (2000): Strategisches Investitionscontrolling in internationalen Konzernen – Umsetzung in der chemischen Industrie, Diss., Wiesbaden
- Schröder, E.F. (1996): Modernes Unternehmenscontrolling – Handbuch für die Unternehmenspraxis, 6. erw. Aufl., Ludwigshafen. ■

## STANDORT- CONTROLLING:

### Investitionsrechnungen bei Produktionsverlagerungen

von **Sven Kischewski** und  
**Markus Sendel-Müller**, Saarbrücken

Der Aufsatz berücksichtigt quantitative Aspekte im Rahmen von Produktionsverlagerungen an Niedrigkostenstandorte mittels der Kapitalwertmethode.

#### Ausgangslage: Zunehmende Internationalisierung von Waren und Geldströmen

Die Zukunft der Produktion in Deutschland sowie die Standortverlagerungen von deutschen Unternehmen ins Ausland werden in der öffentlichen Wahrnehmung kontrovers diskutiert. Exemplarisch kann hier die von Electrolux geplante Produktionsverlagerung von Haushaltsgeräten von Nürnberg nach Polen sowie Italien und die damit verbundene Komplettschließung des AEG-Werks in Nürnberg in 2007 genannt werden. Die geplante Schließung hat einen Belegschaftsabbau in Höhe von rund 1.700 Mitarbeitern zur Folge<sup>1</sup>. Im Rahmen der Globalisierung hat sich die Wettbewerbsintensität in vielen Branchen in den letzten Jahren deutlich erhöht. Vermehrt sehen Unternehmen daher in der Verlagerung von Teilen ihrer Produktion eine Möglichkeit, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und langfristig am Markt bestehen zu können. Nach einer Studie der Unternehmensberatung Boston Consulting Group wird insbesondere für die Produkte Fernseher, Kühlschränke, Memory-Chips, Sofas etc. ein potentiell Abwanderungsrisiko gesehen.<sup>2</sup> Die Gründe für Standortverlagerungen sind dabei vielfältig, wo-

bei laut Aussage des Fraunhofer Instituts in Kostenvorteilen der Produktionsfaktoren gefolgt von Markterschließungspotentialen und der Nähe zu Großkunden die häufigsten Beweggründe zu sehen sind.<sup>3</sup> Im Rahmen einer immer weiter fortschreitenden Globalisierung der Waren- und Geldströme ist daher auch eine weitere Zunahme der Verlagerungen von ganzen Produktionsstätten zu erwarten. **Die Mehrheit der deutschen Industrieunternehmen ist heute bereits international aufgestellt und unterhält eigene Produktionsstandorte oder Joint-Ventures in so genannten Low Cost Countries.**<sup>4</sup> Auch Auslandsverlagerungen bei kleinen und mittelständischen Unternehmen werden in diesem Zusammenhang stark zunehmen. Bei der Entscheidung, wo zukünftig ein Neuauftrag oder ein bestehendes Produkt gefertigt wird, konkurrieren somit deutsche Produktionsstätten mit ausländischen. Noch vor einiger Zeit wurden dabei lediglich einfache, standardisierte Wertschöpfungsprozesse in ausländische Tochtergesellschaften transferiert. Mittlerweile geht der Trend allerdings auch in Richtung zur Verlagerung von anspruchsvolleren Produkten bis hin zu Tätigkeiten aus den bisherigen Kernbereichen **Forschung und Entwicklung.**<sup>5</sup>

Ob einzelne Prozesse oder ganze Produktionsstandorte verlagert werden, in jedem Fall handelt es sich bei einer Standortverlagerung um eine unternehmerische Entscheidung von hoher Bedeutung, **welche schwer zu revidieren ist.**<sup>6</sup>

#### Daher ist eine detaillierte Analyse der Chancen und Risiken unumgänglich.<sup>7</sup>

Leider findet in der Praxis oftmals keine aussagekräftige Chancen/Risiken-Analyse statt. Die Ansätze reichen von einfachen Rechenmodellen auf der Basis von „Dreisätzen“ bis hin zu ausgefeilten und komplexen EDV-Lösungen. Der Beitrag erläutert daher anhand eines anonymisierten Praxisfalles einige grundlegende Standards, die im Rahmen einer Standortentscheidung zwingend berücksichtigt werden müssen, um kostspielige Fehlentscheidungen zu vermeiden. In der weiteren Betrachtung wird auf den investitionstheoretischen Teil einer Verlagerungsentscheidung fokussiert. Qualitative Faktoren müssen immer berücksichtigt werden und sind hinsichtlich ihrer Bedeutung keinesfalls den quantitativen Daten unterzuordnen. Ihr expliziter Einbezug würde aber den Rahmen des Beitrags sprengen. Sie werden daher nachfolgend lediglich skizziert.

#### Unterscheidung in quantitative und qualitative Aspekte

Grundlage einer Standortverlagerung ist in den meisten Fällen eine betriebswirtschaftliche Untersuchung, in der die Wirtschaftlichkeit der Verlagerung betrachtet wird. Im Rahmen einer solchen Entscheidung gilt es, verschiedene Faktoren zu berücksichtigen. Die meisten Konzepte hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit einer Verlagerung beziehen sich auf rein monetäre Einflussfaktoren. Ebenso



Dipl.-Kfm., Dipl.-Betriebswirt (FH)  
Sven Kischewski, Leitung Unternehmensbereich „Betriebswirtschaft“ der INFO-Beratungs-GmbH, Saarbrücken; Lehrbeauftragter an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (HTW), Saarbrücken



Dipl.-Kfm., Dipl.-Betriebswirt (FH)  
Markus Sendel-Müller, Leitung Unternehmensbereich „Betriebswirtschaft“ der INFO-Beratungs-GmbH, Saarbrücken; Lehrbeauftragter an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (HTW), Saarbrücken

wichtig ist daneben die Erfassung und Berücksichtigung „weicher“ Faktoren.<sup>8</sup> Diese sogenannten qualitativen Größen können nur indirekt monetär bewertet werden. Gerade die qualitativen Faktoren stellen jedoch eine Art Frühwarnindikator dar. Werden sie vernachlässigt und verschlechtern sich, wirkt sich dies zu einem späteren Zeitpunkt auf das finanzielle Ergebnis aus. Hier kann auf Ursache-Wirkungs-Beziehungen, welche sich zum Beispiel bei dem Balanced Scorecard-Konzept oder dem EFQM-Modell finden, verwiesen werden. Es kann vereinfacht gesagt werden: Spricht die Analyse der qualitativen Faktoren überwiegend gegen eine Verlagerung, wird sich dies in der Realität mit hoher Wahrscheinlichkeit zeitverzögert im finanziellen Ergebnis niederschlagen.<sup>9</sup>

**Eine qualitative Analyse ist der erste Schritt der Vorgehensweise bei einem Verlagerungsprojekt.** Hierbei werden Pro und Contras hinsichtlich verschiedener, zur Auswahl stehender Standorte gesammelt und mittels eines Scoringverfahrens bewertet. In der Praxis hat sich das Instrument der Nutzwertanalyse<sup>10</sup> bewährt. Bei diesem Scoringverfahren werden zunächst standortrelevante Beurteilungskriterien formuliert und jedes dieser Kriterien mit einem prozentualen Gewichtungsfaktor versehen (Summe der Gewichte = 1).<sup>11</sup> Auch die Betrachtung der Unternehmensstrategie und deren Verträglichkeit mit einer Verlagerung an einen sogenannten Niedrigkostenstandort sollte kritisch untersucht werden. Neben den qualitativen Faktoren und der Unternehmensstrategie spielen zukünftige

Handlungsoptionen sowie Optimierungspotentiale am alten Standort eine entscheidende Rolle für die Unternehmensentscheidung. Die Untersuchung dieser Aspekte führt am Ende oftmals zu einer Vorauswahl von mehreren potenziellen Standorten, für die im nächsten Schritt eine entsprechende quantitative Analyse, in der Regel im Rahmen einer dynamischen Investitionsrechnung, erstellt werden muss. Untenstehend wird nochmals anhand eines Ablaufdiagramms der typische Prozess einer Standortverlagerungsentscheidung dargestellt.

### Quantitative Aspekte: Kapitalwertberechnung und Cash-Flow-Betrachtung

Eine Standortentscheidung ist immer auch eine Investitionsentscheidung. Daher sind hier entsprechende Verfahren der Investitionsrechnung anzuwenden.<sup>12</sup> In der Praxis hat sich dabei das dynamische Verfahren der Kapitalwertmethode bewährt.<sup>13</sup> Zur Bewertung einer Verlagerungsentscheidung kann daher auf dieses Verfahren zurückgegriffen werden. Die Dynamik ergibt sich bei der Kapitalwertmethode aus der Betrachtung nicht nur eines einzelnen Jahres, sondern eines mehrere Jahre umfassenden Zeitraums.<sup>14</sup> Daraus ergeben sich bestimmte Anhaltspunkte für die Vorgehensweise einer quantitativen Analyse. Zunächst ist zu klären, welche Ergebniswirkung durch eine Verlagerung erwartet wird. Hierfür ist die Ergebniswirkung einer Verlagerungsentscheidung für mehrere

Jahre zu planen. Bei der Berechnung sind neben Personal-, Kapital- und Materialkosten sogenannte Zusatzkosten zu beachten, welche unter anderem erhöhte Transport-, sonstige Logistik- und Kommunikationskosten sowie anfallende Betreuungs- und Koordinationskosten durch Mitarbeiter vor Ort (so genannte Expatriates) beinhalten. Auch Einmalzahlungen, die zum Beispiel für den Umzug, den Produktionsanlauf, die Mitarbeiterschulungen, die Personalanpassungsmaßnahmen am bestehenden Standort sowie zusätzliche Investitionen zum Beispiel für Gebäude und Fertigungshallen anfallen, spielen eine wesentliche Rolle. Zusätzlich sind auch remanente, das heißt nicht beziehungsweise nicht schnell abbaufähige Kosten, welche zum Beispiel für eine leer stehende Halle am bestehenden Standort nach Verlagerung entstehen, zu berücksichtigen.<sup>15</sup> Darüber hinaus sollte neben der Kostenbetrachtung auch eine ergänzende Betrachtung der Umsatzeite stattfinden. Auslandsverlagerungen können Auswirkungen auf die Mengen- und Preisentwicklung oder andere Marktfaktoren haben. In der betrieblichen Praxis ist beispielsweise festzustellen, dass nach einer erfolgten Verlagerungsmaßnahme der Kundenstamm regelmäßig an den Kostenvorteilen partizipieren möchte und einen einmaligen „Low Cost Country-Bonus“ verlangt, der direkt den Umsatz schmälert. Abbildung 2 zeigt nochmals in Übersicht die Vielzahl zu berücksichtigender Faktoren.

Bei der quantitativen Analyse ist allerdings nicht auf Ergebnisgrößen laut Gewinn- und Verlustrechnung zurückzugreifen.<sup>16</sup> Bei der Ermittlung der Ergebniswirkung einer Verlagerungsentscheidung sind allein die tatsächlichen Zahlungsströme (Cash Flows) heranzuziehen.<sup>17</sup>

Gemäß der investitionstheoretischen Überlegung, dass ein Zahlungsstrom, der erst in fünf oder acht Jahren erwirtschaftet wird, einen niedrigeren Wert besitzt als ein Zahlungsstrom, der bereits heute erwirtschaftet wird, sind die zukünftigen Planergebnisse auf den Zeitpunkt der Verlagerungsentscheidung zu diskontieren.<sup>18</sup> Im Rahmen der vorliegenden Investitionsentscheidung entspricht dabei der Kapitalwert der Unterlassung (keine Standortverlagerung) einem Kapitalwert von 0 €. Die Rendite des bestehenden Standortes wird durch den

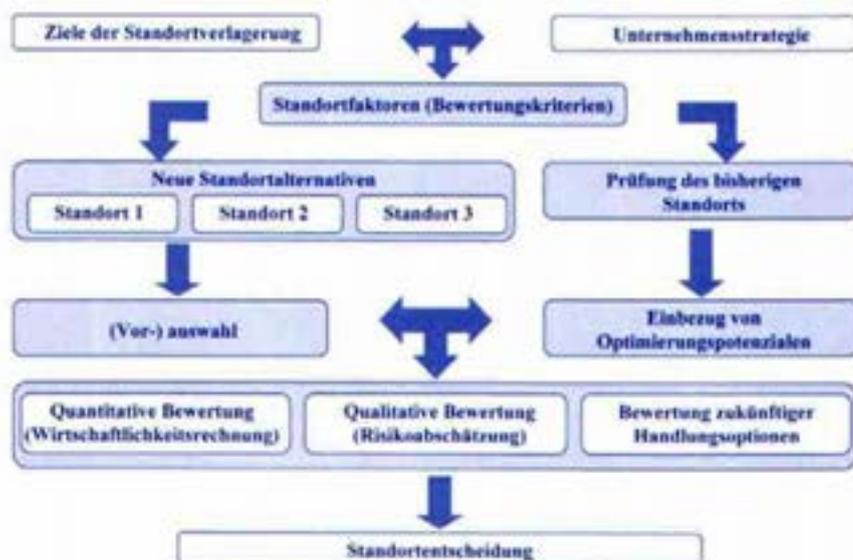


Abb. 1: Ablaufdiagramm zur Standortentscheidung

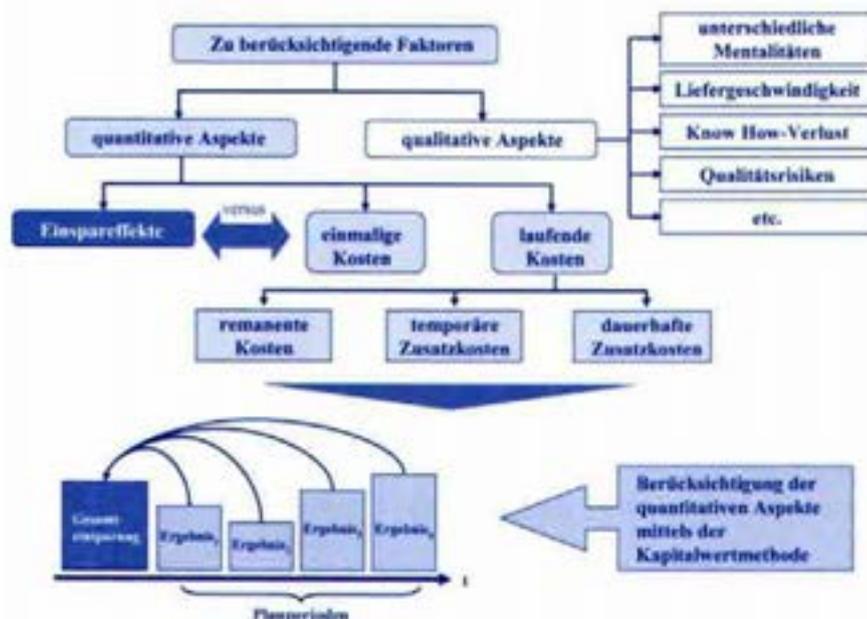


Abb. 2: Zu berücksichtigende Faktoren bei Verlagerungsprojekten

Diskontierungszinsfuß als Alternativanlage bereits repräsentiert. Ein positiver Kapitalwert im Rahmen der Untersuchung würde damit zunächst für die Verlagerungsmaßnahme sprechen. Bei dieser Entscheidungsregel werden allerdings Äpfel mit Birnen verglichen, da eine optimale Situation am neuen Standort mit einer nicht optimierten Situation am bestehenden Standort verglichen wird. **Durch die Berücksichtigung von eventuell vorhandenen Optimierungspotenzialen am bestehenden Standort kann daher ein errechneter positiver Kapitalwert wieder revidiert werden.** Als typische und in der Unternehmenspraxis oftmals umgesetzte Optimierungspotenziale sind die Steigerung von Betriebsmittelnutzungszeiten, die Neugestaltung der betrieblichen Ablauf- und Aufbauorganisation sowie Kosteneinsparungsprojekte zu nennen. Des Weiteren ist, wie oben bereits erwähnt, die Berücksichtigung von qualitativen Faktoren notwendig. Diese sind nur unter erheblicher Unsicherheit in eine entsprechende Kapitalwertermittlung einzubeziehen. Die Berücksichtigung solcher Faktoren beeinflusst aber die Eintrittswahrscheinlichkeit des ermittelten Kapitalwertes erheblich.

Der große Nachteil bei alleiniger Anwendung der Kapitalwertmethode entsteht dadurch, dass viele Faktoren **im Rahmen einer Zukunftsbetrachtung mit erheblichen Unsicherheiten** behaftet sind.<sup>19</sup> Es ist somit nicht möglich, alle Unsicherheiten bei der Erfassung quanti-

tativer und qualitativer Größen im Rahmen einer Untersuchung zu erfassen. Die Unternehmenspraxis versucht dieses Problem mit Hilfe verschiedener Zukunftsszenarien zu begegnen. Bei der Szenariotechnik bieten sich in der Regel drei unterschiedliche Situationen zur Abbildung der Zukunft an.<sup>20</sup> Beim **Worst Case Szenario** handelt es sich um den denkbar schlechtesten Fall. Hier überwiegen die Risiken einer Standortentscheidung deutlich die vorhandenen Chancen und die Planung geht davon aus, dass alle Risiken auch zur Realität werden. Das Gegenteil wäre die Entwicklung eines **Best Case Szenario**. Hier überwiegen die Chancen deutlich die vorhandenen Risiken und können alle realisiert werden. Beide Szenarien sind in ihrer reinen Ausprägung nicht zu erwarten. Der wahrscheinlichste Fall wird daher als **Normal Case** oder **Realistic Case** bezeichnet. Hier handelt es sich um eine ausgewogene Betrachtung vorhandener Chancen und Risiken und somit einem möglichst realistischen Blick in die Zukunft.

#### Der Praxisfall: Die Automotive GmbH<sup>21</sup>

Im Folgenden werden die quantitativen Aspekte einer Produktionsverlagerung anhand eines Praxisfalls untersucht (investitionsrechnerische Betrachtung). Die hierbei berücksichtigten Faktoren und ihre angesetzten Werte lassen sich als Durchschnittswerte aus der Beratungspraxis der Autoren herleiten, so dass eine Übertragung in die betriebliche Praxis

von mittelständischen Unternehmen möglich ist. Beim Praxisfall handelt es sich um **einen Automobilzulieferer in der Rechtsform der GmbH** (im Folgenden als „Automotive GmbH“ bezeichnet) mit typischer mittelständischer Struktur. Das Unternehmen hatte eine Produktionsstätte in Deutschland, an der ca. 500 Mitarbeiter beschäftigt waren. Im Rahmen des stetig härter werdenden Wettbewerbs hatte sich die Geschäftsführung nach Durchführung einer Nutzwertanalyse dazu entschlossen, einen Standort in Ungarn mit ca. 150 Mitarbeitern zu errichten, um über diesen Weg zu deutlich günstigeren Konditionen am Markt anbieten zu können. Die Unternehmensleitung war sich darüber bewusst, dass eine Verlagerung in diesem Umfang aufgrund unzureichender Produktions- und Personalkapazitäten nicht in einem einzigen großen Schritt erfolgen kann, sondern dass hierbei sukzessive vorgegangen werden muss. **Daher wurde der neue Standort in Ungarn schrittweise über einen Zeitraum von drei Jahren aufgebaut.** Die Automotive GmbH befand sich nicht in einer Ergebniskrise und konnte die benötigten Investitionsmittel vollständig aus den Eigenmitteln finanzieren. Die Fragestellung lautete bei der Automotive GmbH daher: Welche Rückflüsse sind für das gesamte Unternehmen aus dem Aufbau einer substituierenden Produktionsstätte in Ungarn zu erwarten?

#### Prämissen der Automotive GmbH beim Aufbau eines Auslandsstandortes

In einem ersten Schritt wurden im Controllingbereich die Ergebnis- und Kostenfaktoren der Verlagerung gesammelt und mit Werten hinterlegt. Diese **Datensammlung stellte das Grundgerüst für die spätere Investitionsrechnung dar.** Abbildung 3 zeigt die Datensammlung für die Automotive GmbH, aus der hervorgeht, mit welchen Effekten das Unternehmen rechnete. Eine solche Datensammlung muss bei den ersten Berechnungen noch nicht komplett gefüllt sein, sondern kann im weiteren Projektverlauf kontinuierlich um relevante Daten erweitert werden.

Die Daten in Abbildung 3 stellen durchschnittliche Werte dar, die im konkreten Einzelfall erheblich abweichen können.

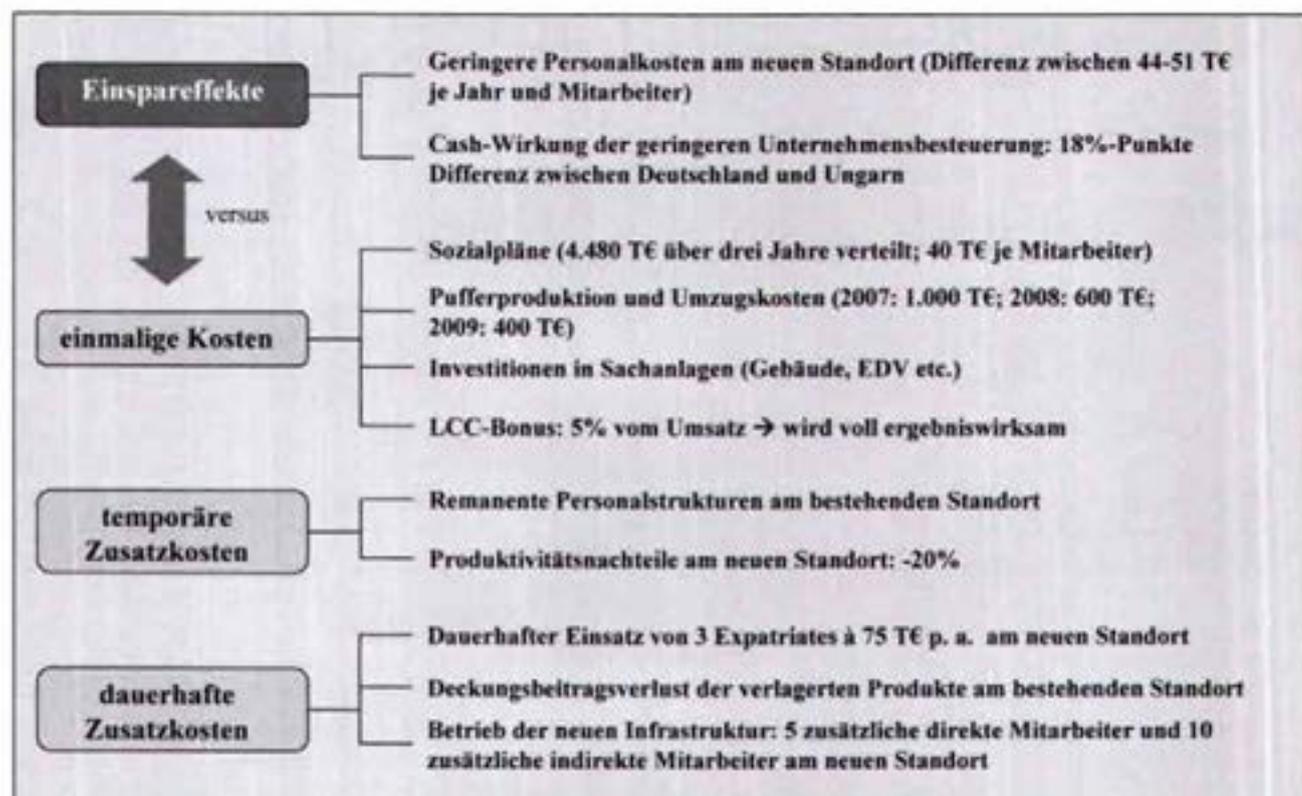


Abb. 3: Prämisse des Berechnungsmodells der Automotive GmbH

Allerdings können obige Werte bei Überlegungen im Vorfeld einer Verlagerung als erster Anhaltspunkt dienen und beim Aufbau einer ersten Investitionsrechnung als Simulationsdaten herangezogen werden. Deutlich wird aus der Datensammlung, dass die relevanten Ergebniseffekte aus geringeren Personalkosten am neuen Standort und einer niedrigeren Unternehmensbesteuerung resultieren. Diese beiden Effekte schlagen sich im Rahmen einer Investitionsrechnung als positive Cash Flows nieder.

#### Modellrechnung der Automotive GmbH

Nachfolgende Abbildung 4

zeigt die Entwicklung über eine Planperiode von fünf Jahren. Ausgehend von einer Betriebsergebnisplanung für den neuen Standort in Ungarn wurden die relevanten Zahlungsströme für jedes

Planjahr errechnet und gemäß der Kapitalwertmethode diskontiert (Zinssatz = 7 % p.a.<sup>22</sup>). Da in der Modellrechnung die Steuerersparnis am ausländischen Standort mit berücksichtigt wird, ist für

in T€	2007	2008	2009	2010	2011
Umsatz	3.500	9.500	22.500	23.000	23.500
Umsatz (preisbereinigt)	3.325	9.191	21.835	23.000	23.500
- Materialaufwand	1.575	4.275	10.125	10.350	10.575
- Personalkosten	563	791	1.316	1.385	1.459
- so. betr. Aufw.	280	760	1.800	1.840	1.880
- Abschreibungen	200	600	1.100	1.000	800
<b>= Betriebsergebnis Standort Ungarn vor Steuern</b>	<b>708</b>	<b>2.765</b>	<b>7.494</b>	<b>8.425</b>	<b>8.786</b>
+ Abschreibungen	200	600	1.100	1.000	800
- Investitionen	2.900	2.700	1.000	200	200
+ Verlagerung Produktionsanlagen aus bestehendem Standort	1.000	1.000	1.000	0	0
- Einmalkosten	2.160	1.560	2.760	0	0
- Deckungsbeitragsverlust durch Produktentfall am bestehenden Standort	800	2.400	4.500	4.700	4.900
+ Steuerschild der geringeren Besteuerung	127	498	1.349	1.516	1.582
<b>= Cash Flow</b>	<b>-3.825</b>	<b>-1.797</b>	<b>2.683</b>	<b>6.041</b>	<b>6.068</b>
<b>kumulierter Cash Flow</b>	<b>-3.825</b>	<b>-5.623</b>	<b>-2.940</b>	<b>3.102</b>	<b>9.170</b>
Net present value (7% p. a.)	-3.825	-1.680	2.343	4.932	4.629
<b>kumulierter Net present value</b>	<b>-3.825</b>	<b>-5.505</b>	<b>-3.162</b>	<b>1.770</b>	<b>6.399</b>

Abb. 4: Daten zur Verlagerungsrechnung der Automotive GmbH

die Diskontierung auch ein Nach-Steuer-Zinssatz heranzuziehen.<sup>27</sup> Durch Kumulation dieser diskontierten Cash Flows kann der Amortisationszeitpunkt festgestellt werden.

Um den Effekt auf das gesamte Unternehmen darzustellen, sind auch die **Deckungsbeitragsverluste durch die Produktverlagerung am deutschen Standort berücksichtigt**. Auffällig ist, dass der neue Standort zwar im ersten Jahr bereits ein positives Betriebsergebnis aufweist, unter investitionsrechnerischer Betrachtungsweise die Auszahlungen die Einzahlungen aber noch deutlich übersteigen. Die ersten drei Jahre im Betrachtungszeitraum sind geprägt von **Investitionen für die Verlagerungsschritte. Erst ab dem vierten Planungsjahr arbeitet der neue Standort im „eingeschwungenen“ Zustand**.

Da der Personalkostenunterschied zwischen Deutschland und Ungarn einen erheblichen Ergebniseffekt darstellt, muss auf eine **detaillierte Personalplanung** Wert gelegt werden. Daher wird an dieser Stelle die Personalentwicklung aufgrund der Verlagerung gesondert betrachtet.

#### Personalaufbau in Ungarn:

	2007	2008	2009	2010	2011
direkte Mitarbeiter	35	60	125	125	125
overhead Mitarbeiter	15	20	25	25	25
Expatriates	3	3	3	3	3

#### Personalabbau in Deutschland:

direkte Mitarbeiter	25	45	100	0	0
overhead Mitarbeiter	4	8	12	0	0

#### Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen nach Verlagerung:

	521	527	538	538	538
--	-----	-----	-----	-----	-----

Abb. 5: Personalplanung am bestehenden und neuen Standort

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass trotz des Aufbaus eines substituierenden Standortes in Ungarn die Automotive GmbH nach Durchführung der Verlagerung 38 Mitarbeiter mehr beschäftigen würde, als in der Ausgangssituation. Diese Entwicklung basiert auf zwei Einflussfaktoren. Zum einen muss in Ungarn ein komplett neuer Standort mit entsprechender Infrastruktur aufgebaut werden, die personelle Ressourcen verlangt. In der Planung ist dies mit fünf zusätzlichen Mitarbeitern im direkten Bereich und zehn Mitarbeitern im indirekten Overhead-Bereich berücksichtigt. Für die spätere Planung ist zu bedenken, dass mit dem zusätzlichen Standort personelle Remanenzkosten aufge-

baut werden. Zum anderen ist in der Regel von einer geringeren Produktivität an Niedrigkostenstandorten trotz längerer Arbeitszeiten auszugehen<sup>28</sup>, was höhere personelle Kapazitäten als in Deutschland bindet (hier mit einem Personalaufschlag von 20 % berücksichtigt). Dennoch ergibt sich durch den Aufbau von Mitarbeitern im Low Cost Country ein erheblicher rechnerischer Einspareffekt. Im Praxisfall wurde von durchschnittlichen Personalkosten von 6 T€ p.a. im direkten Lohnempfänger-Bereich und 9 T€ p.a. im indirekten Overhead-Bereich für Ungarn ausgegangen (Steigerungsrate der Lohnentwicklung: 6 % p.a.). Demgegenüber kann für einen Beschäftigten in Deutschland ein durchschnittlicher Kostenblock von 50 T€ p.a. im direkten und 60 T€ p.a. im Overhead-Bereich angesetzt werden (Steigerung der Lohnentwicklung: 2 % p.a.). Durch diesen Lohnkostenunterschied entsteht ein deutlicher rechnerischer Einspareffekt bei Verlagerungsentscheidungen zu Gunsten von Niedrigkostenstandorten. Dieser Effekt wird nur leicht durch die Entsendung von deutschen Mitarbeitern (Expatriates) an den neuen Standort gemildert. Für die Expatriates kann dabei mit Kosten in Höhe von 75 T€ p.a. ge-

rechnet werden. Je nach Ausbildungsniveau sind auch Werte bis 300 T€ p.a. realistisch.

### Cash Flow-Darstellung und Amortisationszeitpunkt der Verlagerungsentscheidung

Abbildung 6 zeigt schließlich die Entwicklung der Cash Flows zu obigen Rechnungen. Der Amortisationszeitpunkt der Produktionsverlagerung würde nach dieser Darstellung Mitte 2010 erreicht. Durch die gemeinsame Darstellung von diskontierten und nicht diskontierten Cash Flows wird des Weiteren der starke Einfluss des Kapitalwertkriteriums deutlich. Vor diesem Hintergrund sollte immer mit diskontierten Werten gearbeitet werden.

Aus Abb. 6 wird deutlich, dass sich die Entscheidung zum Aufbau einer Produktionsstätte an einem Niedrigkostenstandort für die Automotive GmbH unter alleiniger Betrachtung quantitativer Faktoren bereits im vierten Jahr nach der Verlagerung amortisiert hätte. Dennoch sei hier nochmals darauf hingewiesen: Ohne Berücksichtigung von qualitativen Faktoren können die tatsächlichen Kapitalwerte in der Praxis deutlich hinter den Berechnungen zurückbleiben. Daher ist eine alleinige Entscheidung auf Basis einer Investitionsrechnung ohne Berücksichtigung qualitativer Faktoren abzulehnen.<sup>29</sup> Eine weitere Schwachstelle bei vielen Verlagerungskonzepten ist, dass der bestehende Standort mit seinen gewachsenen Strukturen und nicht ausgeschöpften Potenzialen mit optimal geplanten Auslandsstandorten konkurriert.

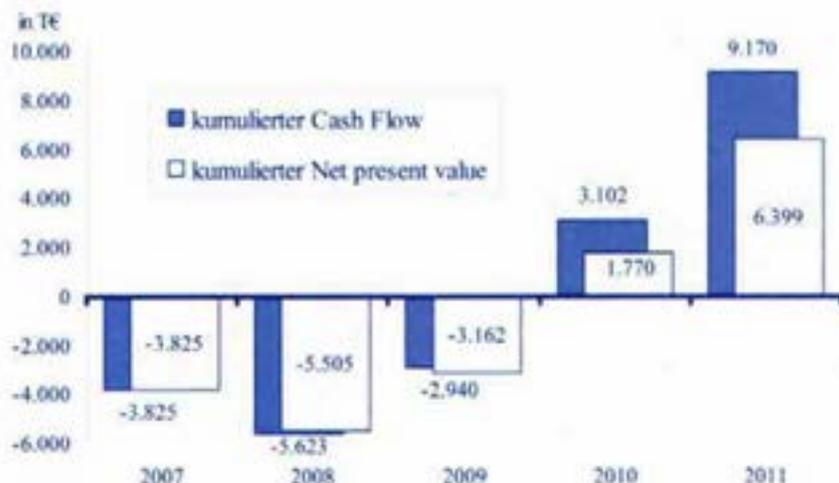


Abb. 6: Darstellung der kumulierten Cash Flow-Entwicklung

Dass der momentane Standort bei geringen Investitionen eventuell ein besseres Ergebnis erbringen könnte, wird häufig außer Acht gelassen. Anhand einer strukturierten Bestandaufnahme sollten daher Ansatzpunkte einer möglichen Verbesserung analysiert werden. Potenzielle Ansatzpunkte finden sich dabei häufig in den Bereichen Technik, Organisation, Personal und Produktgestaltung.<sup>26</sup>

Bei der Auswahl und Bewertung der Prämissen der ersten Modellrechnung kann angebracht werden, dass es sich um eine pessimistische Investitionsrechnung handelt. Hierzu ist anzumerken, dass verschiedene Kostenpositionen seitens der Controlling-Abteilung der Automotive GmbH nicht aufgeführt wurden, wie z. B.:

- 1-2% durchschnittlicher Preisnachlass p. a., der üblicherweise den Kunden im Automobilzulieferbereich gewährt wird und sich über die Erkenntnisse der Kosten-/Erfahrungskurve<sup>27</sup> herleiten lässt.
- Außer den remanenten Personalstrukturen wurden keine weiteren Remanenzkosten erfasst. In der betrieblichen Praxis tauchen Kostenremanenzen aber noch an weiteren Stellen, wie z. B. durch Leerflächen, die nach einer Verlagerung nicht unmittelbar mit Neugeschäft gefüllt werden können, auf.
- Der einmalige Low Cost Country-Bonus, der in der Regel dem Kunden gewährt werden muss, wurde zunächst mit 5 % angesetzt. In der Praxis kann dieser Wert deutlich höher ausfallen. Von dem dann niedrigeren Ausgangsniveau sind in den Folgejahren wiederum die erwähnten durchschnittlichen Preisnachlässe zu gewähren.
- Zusätzlich anfallende Logistikkosten aufgrund längerer Transportwege zum Kunden bzw. aufwändigerer Teilehandhabung wurden nicht berücksichtigt.

Neben solchen weiteren Kostenpositionen wurden aber auch zusätzliche Chancen diskutiert, welche nach Ansicht der Geschäftsleitung auftauchen könnten, wie z. B. ein deutlich steigender Umsatz, aufgrund günstigerer Angebotskalkulation über den Niedrigkosten-

standort oder eine Vielzahl staatlicher Subventionen, die bei Direktinvestitionen im Ausland gewährt werden können. Bei der Berechnung von Best- und Worst-Case-Szenarien sollten diese Faktoren zusätzlich angesetzt werden.

## Fazit

Die in vorliegendem Beitrag beispielhaft betrachtete Produktionsverlagerung an einen Niedrigkostenstandort zeigt, wie sich die Bewertung rein monetärer Faktoren im Rahmen einer Investitionsrechnung auf die Leistung eines Unternehmens auswirken kann. Deutlich wird aus den Berechnungen, dass bei der Entscheidungsfindung zwei Faktoren das wesentliche Einsparpotenzial generieren: Lohnkostenunterschiede zwischen dem Industriestandort Deutschland und einem Low Cost Country sowie Steuer- und Subventionen. Wie bereits eingangs hingewiesen, sollten bei solch weitreichenden Entscheidungen, wie der Verlagerung von Wertschöpfungsprozessen oder Produkten zwingend auch weiterführende Faktoren aus dem qualitativen Bereich z. B. über eine Nutzwertanalyse mit untersucht werden. Die einmal realisierten Verlagerungsentscheidungen sind nur schwer zu revidieren. Ist ein Teil der Wertschöpfungskette oder ein kompletter Standort einmal verlagert, hat dies deutliche Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hinsichtlich Zeit, Qualität und Kosten. Damit ergeben sich auch erhebliche Veränderungen hinsichtlich der Finanzkraft einer Unternehmung, die allerdings erst zeitverzögert ersichtlich werden. **Vielfach werden verlagerte Aktivitäten zu späteren Zeitpunkten nicht mehr auf ihren Erfolg hin untersucht.** Daneben werden qualitative Frühwarnindikatoren, die eine Verschlechterung der Unternehmenssituation aufgrund einer Verlagerung anzeigen, oftmals nicht längerfristig beobachtet. Erst zu einem späteren Zeitpunkt zeigen sich diese Veränderungen dann im finanziellen Ergebnis. In einem solchen Fall ist es nur unter enormen Schwierigkeiten und hohem Einsatz finanzieller Ressourcen möglich, die Verlagerungsentscheidung zu revidieren. Vor diesem Hintergrund können Standortverlagerungen langfristig nur erfolgreich

sein, wenn sie in ein ganzheitliches Konzept eingebunden und mit der Unternehmensstrategie verknüpft sind. Des Weiteren sind auch Optimierungspotenziale am bestehenden Standort dringend zu berücksichtigen. Bei reiner Fokussierung auf Lohnkostenvorteile am Auslandsstandort ergeben sich hingegen deutliche Risiken hinsichtlich einer Fehlentscheidung.

## Literaturverzeichnis

- Bomsdorf, Clemens / Fromm, Thomas: Electrolux verbucht Sanierungserfolge, in: Financial Times Deutschland, 15.02.2006, S. 9
- Buhmann, Michael / Schön, Michael / Kinkel, Steffen: Dynamische Standortbewertung und Standortcontrolling, in: Controlling, Heft 1, Januar 2004, S. 19-26
- Däumler, Klaus-Dieter: Grundlagen der Investitionsrechnung, in: Controller Magazin, 1/2001, S. 61-66
- Däumler, Klaus-Dieter: Grundlagen der Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung, 11., neubearb. Auflage, nwb-Verlag, Herne, Berlin, 2003
- Heinemann, Friedrich / Overesch, Michael: Effektive Steuerbelastung von Unternehmen in Europa, Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Online im Internet: [ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/div/effektive\\_Steuerbelastung\\_Europa.pdf](ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/div/effektive_Steuerbelastung_Europa.pdf), Stand: 2005, Abfrage: 17.11.2005, 13:37 Uhr
- Homburg, Christian: Quantitative Betriebswirtschaftslehre, 3., überarb. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000
- Jung Erceg, Petra: Optimierungspotenziale am deutschen Standort bewerten, in: Erfolgsfaktor Standortplanung, hrsg. von Steffen Kinkel, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2004, S. 131-161
- Kappler, Ekkehard / Rehkugler, Heinz: Kapitalwirtschaft, in: Industriebetriebslehre, von Edmund Heinen, 9., vollst. neu bearb. und erw. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1991, S. 897-1068
- Kinkel, Steffen: Dynamische Standortbewertung und strategisches Standortcontrolling, Peter lang Verlag, Frankfurt am Main, 2003
- Kinkel, Steffen / Lay, Gunter: Produktionsverlagerungen unter der Lupe, Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI), PI-Mitteilung Nr. 34, Oktober 2004
- Kischewski, Sven / Müller, Markus: Im Sog der Globalisierung, in: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 4, 2005, S. 233-236

Klingebiel, Norbert: Kostentransparenz bei Offshoring-Projekten, in: Controlling, Heft 11, November 2005, S. 637-644

Pflaumer, Peter: Investitionsrechnung, 5., überarb. und erw. Auflage, Oldenbourg Verlag, München, 2004

Roland Berger Strategy Consultants: Global Footprint Design – Die Spielregeln der internationalen Wertschöpfung beherrschen, München, 2004

The Boston Consulting Group: Produktionsstandort Deutschland – Quo Vadis? Fertigungsverlagerungen – Warum es sie gibt, wie sie sich entwickeln werden und was wir dagegen tun können, München, 2004

Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22., neu bearb. Auflage, Vahlen Verlag, München, 2005

\* Vgl. Roland Berger Strategy Consultants (2004), S. 7ff.

<sup>3</sup> Vgl. Klingebiel (2005), S. 637

<sup>4</sup> Vgl. Wöhe (2005), S. 304

<sup>7</sup> Vgl. Klingebiel (2005), S. 638

<sup>8</sup> Vgl. Buhmann / Schön / Kinkel (2004), S. 19

<sup>9</sup> Vgl. Kischewski / Müller (2005), S. 234

<sup>10</sup> Vgl. zur Nutzwertanalyse: Kappler / Rehgugler (1991), S. 943

<sup>11</sup> Vgl. Kinkel (2003), S. 68

<sup>12</sup> Vgl. für eine umfassende Übersicht über die Investitionsrechenverfahren: Däumler (2003) sowie Pflaumer (2004)

<sup>13</sup> Vgl. Däumler (2003), S. 29

<sup>14</sup> Vgl. Wöhe (2005), S. 601

<sup>15</sup> Vgl. Klingebiel (2005), S. 641ff.

<sup>16</sup> Vgl. Pflaumer (2004), S. 2

<sup>17</sup> Vgl. Wöhe (2005), S. 600

<sup>18</sup> Vgl. Däumler (2003), S. 60

<sup>19</sup> Vgl. Buhmann / Schön / Kinkel (2004), S. 19; Pflaumer (2004), S. 124; Wöhe (2005), S. 625

<sup>20</sup> Vgl. Buhmann / Schön / Kinkel (2004), S. 22

<sup>21</sup> Anonymisierte Unternehmensdaten

<sup>22</sup> Vgl. Däumler (2001), S. 66; Däumler (2003), S. 33

<sup>23</sup> Ermittlung des Nach-Steuer-Zinssatzes:  
 $i_{\text{effektiv}} = i_{\text{nominal}} \cdot (1 - \text{Steuersatz})$

<sup>24</sup> Vgl. Wöhe (2005), S. 307

<sup>25</sup> Vgl. Kinkel (2003), S. 59; Kischewski / Müller (2005), S. 235

<sup>26</sup> Vgl. Jung Erceg (2004), S. 154

<sup>27</sup> Vgl. zur Kosten-/Erfahrungskurve: Homburg (2000), S. 72

<sup>28</sup> Vgl. zur effektiveren Steuerbelastung von Unternehmen in Europa: Heinemann / Overesch (2005), S. 1

## Fußnoten

<sup>1</sup> Vgl. Bomsdorf, Clemens / Fromm, Thomas (2006), S. 9

<sup>2</sup> Vgl. The Boston Consulting Group (2004), S. 9ff.

<sup>3</sup> Vgl. Kinkel / Lay (2004), S. 7f.

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

26	33	38	S	T	R
----	----	----	---	---	---

## Erfolg = Wissen <sup>Leidenschaft</sup>



## Zahlen im Kopf und Benzin im Blut.

Schriftliche Bewerbungen senden Sie bitte unter Angabe der Kennnummer „38067“ an folgende Adresse:

BMW Group  
Recruiting  
Frau Lockert  
D-80798 München  
Tel. +49 (0)89 3802-39051

### Controller/-in Motor- und Antriebsprojekte

Als Controller/-in Motor- und Antriebsprojekte bieten wir Ihnen anspruchsvolle, spannende und vielseitige Aufgaben in unserem hochmotivierten Team. Sie sind verantwortlich für die betriebswirtschaftliche Bewertung der Antriebsstrategie, die Ausarbeitung von Lösungsalternativen, die Bewertung relevanter Antriebstechnologien sowie Benchmarking-Aktivitäten. Die Bewertung von zukunftsorientierten Entwicklungs- und Produktionsprozessent-technologien, die Steuerung von komplexen Konzeptuntersuchungen, die Erarbeitung von Zielsetzungen für Antriebskomponenten und zugehörige Produktionsverfahren sowie die Implementierung des Target-Costing-Prozesses runden Ihr Aufgabengebiet ab.

Sie verfügen über ein überdurchschnittlich abgeschlossenes technisches Studium mit einer betriebswirtschaftlichen Zusatzausbildung oder ein Studium des Wirtschaftsingenieurwesens. Zudem können Sie mindestens fünf Jahre Berufserfahrung in der Automobilbranche in der betriebswirtschaftlichen Bewertung von Antriebs-Motorprojekten vorweisen, während der Sie Ihre fundierte Fach- und Prozesskompetenz zum gesamten Antriebsumfang (Motoren, Getriebe, Abtrieb) unter Beweis stellen konnten. Durch Ihre bisherigen Aufgaben sind Sie es gewohnt, in Netzwerken zu arbeiten und Mitarbeiter zu führen. Gutes Durchsetzungsvermögen sowie ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit runden Ihr Profil ab.

Bitte bewerben Sie sich online unter Angabe der Stellenreferenznummer 38067 unter [www.bmwgroup.jobs](http://www.bmwgroup.jobs)

BMW Group



## INBOUND-INDUZIERTER VERTRIEB –

### Begriff und Ansatz für ein Controlling-Modell (1. Teil)

von Horst Tisson, 21224 Rosengarten

Verschiedene Branchen befinden sich heute in einem tiefgreifenden Wandel, die festzustellenden Marktveränderungen sind vielfältig determiniert. Deregulierungen und Liberalisierungen, Globalisierung bzw. Internationalisierung und die zunehmende Konzentration und Verflechtung von Unternehmen führen ebenso zu grundlegenden strukturellen Veränderungen wie der Technologiewandel, Veränderungen in den Vertriebsstrukturen und demografische Entwicklungen. **Auf der Kundenseite sehen sich die Unternehmen neben einem Wertewandel und der abnehmenden Bereitschaft, Kundenbindungen einzugehen, immer aufgeklärteren Nachfragern gegenüber.** Im Bereich der Kundenanforderungen müssen sich Unternehmen auf zwei seit längerem festzustellende Trends einstellen, die u.a. auch eine systematische Auseinandersetzung mit der Gestaltung flexibler Kundeninteraktionsprozesse erforderlich machen:

#### Kunden-Trends

- **fortschreitende Individualisierung der Nachfrage**, d. h. Kunden verlangen von den Unternehmen Produkte und Dienstleistungen, die kundenspe-

zifisch zu erstellen bzw. zu erbringen sind. Hieraus ergibt sich für die Unternehmen die Herausforderung, die besonderen Anforderungen und Bedürfnisse ihrer Kunden zu kennen und darauf einzugehen.

- **Erwartung von immer effizienteren Leistungsprozessen**, d. h. die fortwährende Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien hat zu einem immer schnelleren und einfacheren Informationsaustausch geführt, der sich auch zwischen Unternehmen und Kunden entsprechend auswirkt.

Es ist mittlerweile in Theorie und Praxis unbestritten, **dass Kundenbeziehungen einen maßgeblichen Bestimmungsfaktor für den Unternehmenswert** darstellen können. Dieses ist im Zusammenhang mit einer Kundenorientierung zu verstehen, bei der die Kundenperspektive verinnerlicht und in sämtlichen Wertschöpfungsprozessen berücksichtigt wird. Als geeigneter **Maßstab für die Beurteilung der Kundenorientierung gilt die Kundenzufriedenheit**, die sich aus einem Abgleich der subjektiv wahrgenommenen Leistungen mit den Erwartungen und Wünschen der Kunden ergibt.



Dr. Horst Tisson ([horst@tisson.de](mailto:horst@tisson.de)) war nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre Berater bei IBM und Andersen Consulting/Accenture. Seit über 10 Jahren ist er selbständiger Berater und Business Coach für Change Management, Controlling und Informationssysteme. Er promoviert an der Universität Hamburg über Call Center Controlling und den iIV bei Versicherungen.

#### Rolle der Call Centers

Call Center können in einer strategischen Kundenorientierung eine besondere Rolle spielen. Mit ihnen werden an der Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden sog. **Teledienste** produziert, bei denen **der Produzent der Dienste und der Konsument räumlich getrennt, zeitlich aber aneinander gebunden sind**. Die Mitarbeiter in einem Call Center heißen **Agenten**. Da Call Center in den letzten Jahren – bedingt auch durch technologische Entwicklungen – in immer mehr Unternehmensprozesse eingebunden sind und mittlerweile verschiedene Kommunikationskanäle bedienen, spricht man auch von Contact oder Customer Care Centern.

Bei Call Centern unterscheidet man den **Inbound- und Outbound-Bereich**. Im Inbound-Bereich gehen die Anrufe von außen ein. Sowohl der Eingang der Anrufe als auch die Dauer der Gespräche, das Auflegerhalten der Anrufer oder die erforderlichen Qualifikationen der Agenten sind nicht bekannt, sie unterliegen einem zufälligen Prozess. Würde – am Beispiel des Verkehrsaufkommens – jeder Anruf gleich lang und der Abstand zwischen den Anrufen konstant sein, dann läge ein determinierter Prozess vor.

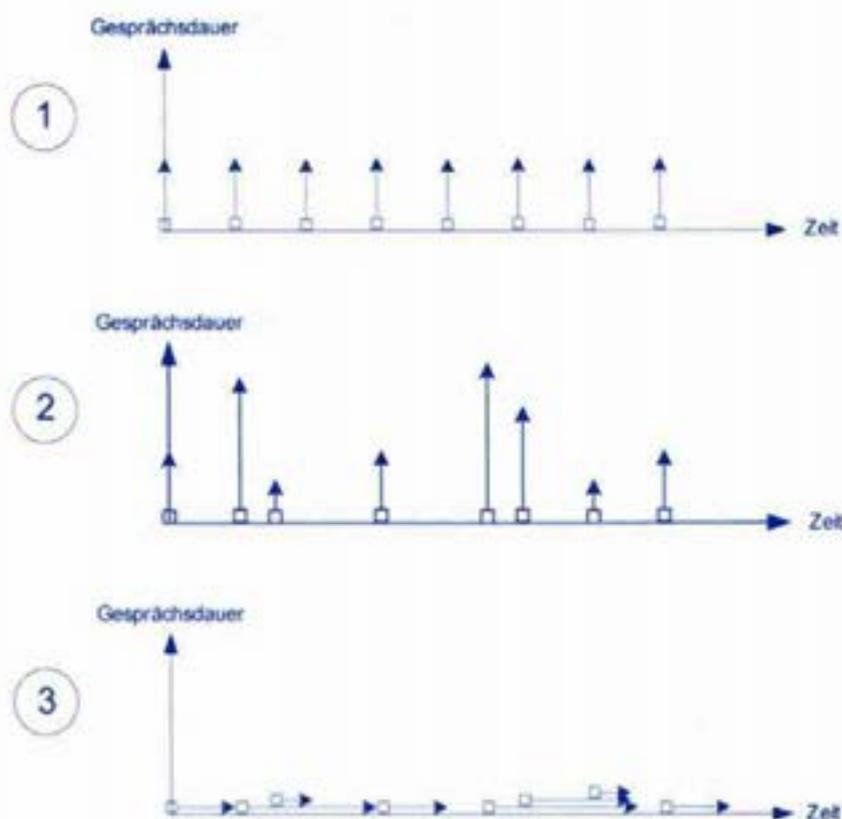


Abb. 1: Zufällige Zwischenankunftszeiten und Gesprächslängen

In der Übersicht wird die Eigenschaft eines stochastischen Prozesses in den Graphiken 2 und 3 sichtbar, so dass beispielsweise für eine **Kapazitätsplanung des Personals** (Kostenanteil im Call Center ca. 60-70 %) ein wahrscheinlichkeitstheoretisches Modell zugrunde gelegt werden muss. Dieses Modell berechnet dann auf Basis erwarteter Verkehrsaufkommen (Jahres-, Monats-, Tages- und Halbstundenverteilungen von Anrufern) sowie einem festgelegten **Servicelevel** (wieviel Prozent der Anrufer erreichen innerhalb einer bestimmten Zeit einen Agenten) korrigiert durch Ineffizienzen (Urlaub, Krankheit, Weiterbildung) die benötigte Personalstärke.

### Kapazitätsplanung im Call Center

Neben der fachlichen Qualifikation der Agenten kommt der fundierten Kapazitätsplanung eine besondere Bedeutung zu, denn sie entscheidet schließlich über die Erreichbarkeit des Call Centers. Dadurch kann ein Unternehmen sicherstellen, dass ein Kunde ausreichend informiert wird, geeignete Lösungsvorschläge für seine individuellen Problemstellungen erhält oder trotz einer berechtigten Reklamation zufrieden gestellt werden kann – und zwar ohne

unnötige Wartezeiten für den Anrufer. Ist die Professionalität gegeben und sind die Kunden mit den Leistungen zufrieden, dann kann das Call Center gewinnbringend für das Unternehmen genutzt werden. Während der **Outbound-Bereich, bei dem Kunden aktiv von den Agenten angerufen werden**, zunehmend u.a. durch gesetzliche Reglementierungen eingeschränkt wird, und der Inbound-Bereich dadurch charakterisiert werden kann, dass auf das Anliegen des Kunden mit Serviceleistungen nur reagiert wird, stellt der **Inbound-induzierte Vertrieb die intelligente Verknüpfung aus In- und Outbound dar**.

### Konzept des inboundinduzierten Vertriebs

Das Konzept des Inbound-induzierten Vertriebs geht von de facto **eingeschränkten Interaktionsmöglichkeiten der**

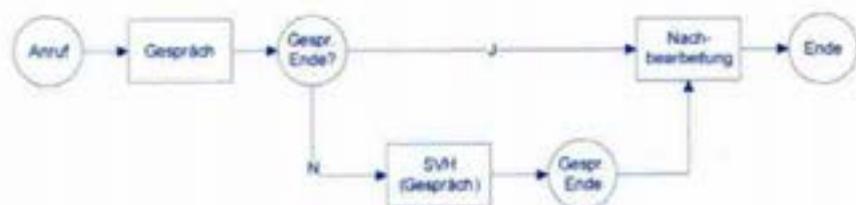


Abb. 2: IIV (einfache Stufe) – Modell der SVH von [Schümann, 2003, S. 104ff.]

**Unternehmen mit ihren Kunden aus**, d. h. auch die ökonomischen Ziele können folglich nur unter schwierigeren Bedingungen erreicht werden. Call Center sind in der Regel heute immer noch stark serviceorientiert und nach Kostengesichtspunkten organisiert, wenngleich eine Verknüpfung mit vertrieblichen Funktionen naheliegender wäre. Denn in einem **Inbound-Prozess** wird etwas erreicht, wovon jeder Vertrieb nur träumt: ein so genannter **„warmer Kontakt“**. Ein Kunde ruft an, er hat ein Anliegen, es kommt zu einem Gespräch, die Atmosphäre ist in der Regel entspannt und es entsteht in gewissem Maße ein Vertrauensverhältnis und damit eine optimale Ausgangssituation für ein **potenzielles Cross-/Up Selling**.

Der konzeptionelle Ansatz besteht in der Nutzung eines Inbound-Prozesses für einen oder mehrere generische Vertriebsprozesse. In einem einfachen Fall kann auf dem Modell von [Schümann, 2003, S. 104ff.] aufgesetzt werden, bei dem unter bestimmten Voraussetzungen aus einem originären Verkaufsprozess ein sekundärer Verkaufsprozess folgen kann. Nachdem das dem Anruf zugrundeliegende Anliegen im Gespräch befriedigt ist, kann der Agent versuchen, dem Kunden andere Produkte oder Dienstleistungen anzubieten. Voraussetzung hierfür sind eine entsprechende Kompetenz, rhetorische Fähigkeiten und das Vorhandensein von Arbeitszufriedenheitsfaktoren sowie Informationssysteme, die ein vollständiges Kundenprofil liefern.

Die Erweiterung des Ansatzes der **Sekundären Verkaufshandlung (SVH)** besteht nun darin, dass nicht zwingend während des Erstgesprächs ein zusätzlicher Verkauf von Produkten und Leistungen erfolgt, sondern **dieser sich an die Nachbearbeitung anschließen kann**. In Abbildung 3 ist der mögliche Ablauf schematisch dargestellt. Dabei sind unter „IIV (Prozess)“ unterschiedlichste Prozesse subsummiert, die zusätzliche Interaktionen des Call Centers, Aktivitäten des Außendienstes oder anderer Funktionsbereiche umfassen können.

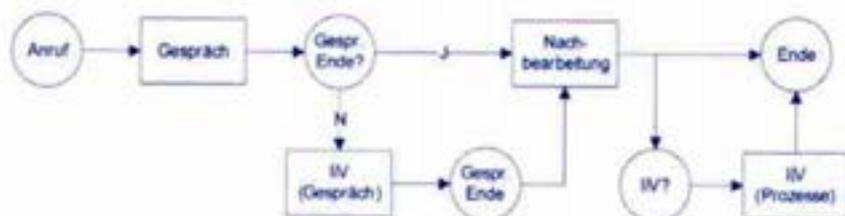


Abb. 3: iIV (komplex) mit Folgeprozessen

Den Gesamtzusammenhang der möglichen Inbound-induzierten Vertriebsformen zeigt das nachfolgende Schaubild:

### Deckungsbeitragsüberlegungen bei Call Center Prozessen



Abb. 4: Systematik des Inbound-Induzierten Vertriebs

### Bewertung inboundorientierten Vertriebs

Zur Bewertung eines Inbound-induzierten Vertriebs ist eine **Kosten-Nutzen-Betrachtung** durchzuführen. Diese stellt im Fall der Sekundären Verkaufshandlung grundsätzlich kein besonderes Problem dar, wenn davon ausgegangen wird, dass sowohl die transaktionsbedingten Kosten als auch die Erlöse direkt zugerechnet werden können. Allerdings sind für ein Entscheidungsmodell **einige Annahmen zu treffen**, die im Folgenden kurz erläutert werden:

- Das Verkehrsaufkommen bleibt konstant, denn unabhängig von der internen Entscheidung für ein iIV wird das Anrufervolumen sich nicht ändern (500 Anrufe pro Stunde).
- Die Bearbeitungszeit (AHT - Average Handling Time) wird sich durch den iIV (steht für „Inbound-induzierter Vertrieb“) verlängern, da zusätzliche Gesprächszeit und/oder Nachbearbeitungszeiten entstehen (ursprünglich 180, mit iIV 360 Sekunden).

- Der Servicelevel bleibt konstant, da eine Verschlechterung der Reaktionszeiten zu einer Kundenzufriedenheit führen würde und dies damit auf längere Sicht kontraproduktiv wäre (80/20).

- Die Personalkosten (10 €/Std. bei 40 Std. pro Woche) steigen infolge zusätzlich benötigter Kapazitäten. Ebenso können zusätzliche Leitungs- und Telefonkosten entstehen. Unter Umständen entstehen zusätzliche Raum- und Arbeitsplatz- sowie Supervisor-Kosten (für die vorliegende Betrachtung werden aus Vereinfachungsgründen nur Personalkosten berücksichtigt).
- Personalbeschaffungskosten steigen wegen verbesserter Auswahlverfahren (für das vorliegende Modell bleiben diese Kosten unberücksichtigt).
- Ausbildungskosten steigen wegen höherer Anforderungen an die Agenten (für das vorliegende Modell bleiben diese Kosten unberücksichtigt).

Grundsätzlich ergeben sich zwei mögliche Entscheidungssituationen, die durch die strategische Aufgabenstellung des Call Centers determiniert sind:<sup>1</sup>

#### 1. Serviceorientiertes Call Center

Überlegt sich das Management eines

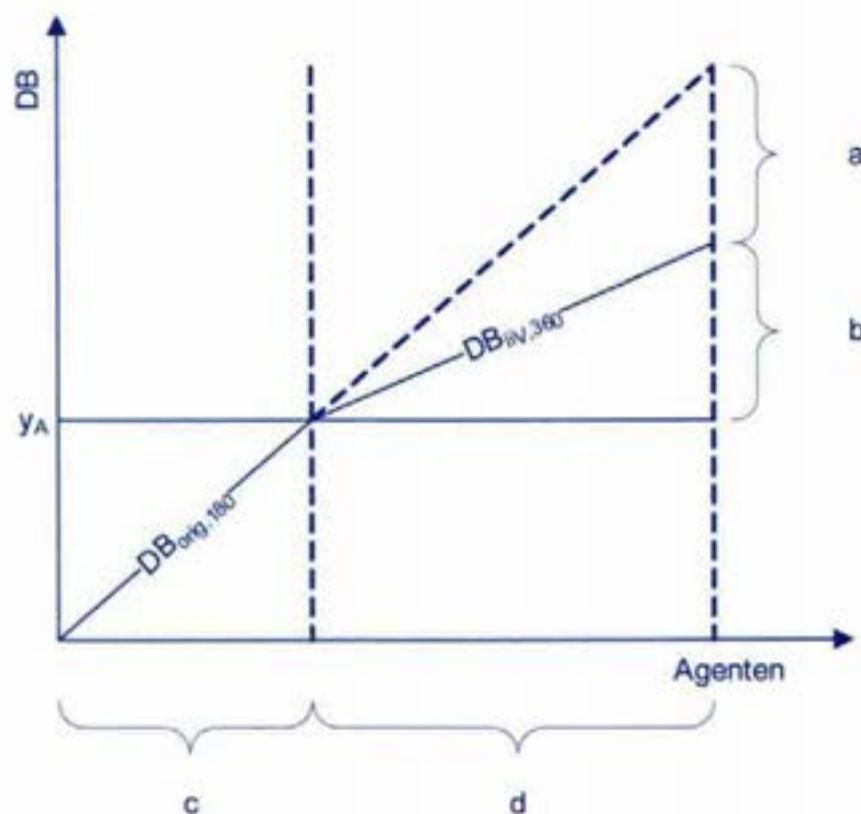
serviceorientierten Call Centers mit einem bislang qualitativen Nutzenbeitrag den Einsatz des iIV, dann ergibt sich bei zuvor 30 Agenten<sup>2</sup> eine erforderliche Kapazitätssteigerung auf 57 FTE's, um die Verdoppelung der AHT bei ansonsten gleichbleibenden Rahmenbedingungen zu bewältigen.<sup>3</sup> Das würde bei einer vereinfachten ausschließlichen Personalkostenbetrachtung bedeuten, dass sich bei einer Auslastungsquote von 88 % durchschnittlich pro Gespräch ein zusätzlicher Umsatz von mindestens 0,54 € erzielt werden müsste, damit sich ein positiver Deckungsbeitrag ergibt. Für eine differenzierte Deckungsbeitragsbetrachtung ist eine funktionierende Kostenrechnung heranzuziehen, die o. g. Kostenarten **verursachungsgerecht dem Ansatz des iIV über Produkte oder Kunden zurechnen lässt**.

#### 2. Verkaufsorientiertes Call Center

Bei Call Centern, die verkaufsorientiert agieren, ist zusätzlich ein Alternativenvergleich durchzuführen. Die grundsätzliche Frage in diesem Fall ist, ob mit dem iIV nicht nur ein zusätzlicher Deckungsbeitrag erzielt werden kann, sondern dieser auch mindestens dem Deckungsbeitrag des originären Geschäfts entspricht. Würde mit einer Einführung des iIV die Personalkapazität nicht angepasst werden, dann geht die Zunahme der AHT zu Lasten des originären Geschäfts. Der iIV müsste dann abgelehnt werden, wenn im Beispiel  $DB_{iIV,360} \leq DB_{orig,180}$  ist.

Bei Erhöhung der Personalkapazität um 27 FTE's kann bei gegebenem Verkehrsaufkommen und einem niedrigeren  $DB_{iIV,360}$  ein zusätzlicher Deckungsbeitrag erzielt werden [b], der Gesamtdeckungsbeitrag des originären Geschäfts verbleibt auf dem Ausgangsniveau  $y_A$ . Könnte allerdings durch gezielte Marketingmaßnahmen das Verkehrsaufkommen um 520 Anrufe erhöht werden (57 FTE's), dann ergibt sich ein Gesamtdeckungsbeitrag aus  $DB_{orig,180} [a + b]$ , der sich wiederum nach einer weiteren Personalkapazitätserhöhung um [b] steigern lässt.

<sup>1</sup> Sämtlichen Kapazitätsberechnungen liegt eine Wahrscheinlichkeitstheoretische Betrachtung auf Basis einer Poisson-Verteilung zugrunde.  
<sup>2</sup> Es wird im vorliegenden Beitrag grundsätzlich von Full Time Equivalents (FTE) ausgegangen, Ineffizienzen (Urlaub, Krankheit usw.) bleiben hier unberücksichtigt.  
<sup>3</sup> Die Auslastungsquote verändert sich allerdings insgesamt von 83 % auf 88 %.

Abb. 4: Entscheidungsmodell  $DB_{iv}$ 

wenn Cross / Up Selling-Potenziale genutzt werden können. Zusammenfassend kann deshalb festgestellt werden, dass bei einem positiven  $DB_{iv}$  und gegebenem Verkehrsaufkommen sowie limitiertem Absatzpotenzial und einer möglichen Erhöhung der Personalkapazität ein zusätzlicher Gewinn erzielt werden kann. Bei konstanter Personalkapazität allerdings reduziert der  $liV$  die AHT und damit auch einen möglichen höheren  $DB_{org}$ .

Findet eine Verkaufshandlung direkt im Kundengespräch statt, dann sind die Umsätze für die erforderliche Deckungsbeitragsrechnung einfach zuzuordnen. Anders stellt sich die Situation beim erweiterten Modell des  $liV$  dar, weil zum Abschluss einer Transaktion in der Regel verschiedene Folgeprozesse anzustossen sind. Vor dem Hintergrund einer notwendigen Erfolgsrechnung ist es deshalb von Relevanz, sämtliche transaktionsbedingten Kosten in den Nachfolgeprozess zu erfassen, um sie dann im Zuge einer Deckungsbeitragsrechnung dem resultierenden Umsatz gegenüberzustellen. Als Ordnungskriterium könnte hierzu der Kunde bzw. die Kundennummer herangezogen werden, wenn lückenlos die relevanten Kostenfaktoren zugeordnet, d. h. kundenbezogenen Mengen- und Kostensätze protokolliert werden. Problematisch erscheint jedoch die Umsatzzuordnung zu

werden, denn **wann ist ein Umsatz noch auf einen Anstoß durch einen Call Center-Agenten zurückzuführen?** Hilfsweise könnten hier Erfahrungswerte und „typische Akquisitionskurven“ herangezogen werden, die darüber Aufschluss geben, wann normalerweise ein Geschäft nach initialem Anstoß durch ein Call Center oder den Vertrieb zustande kommt.

Die Art des Inbound-induzierten Vertriebsprozesses wie auch u.U. schon der Gesprächsverlauf sind i.d.R. abhängig von verschiedenen Randbedingungen wie z. B. der Gesprächssituation selbst, der Kundensituation (Verträge, Produktportfolio) oder auch der vertrieblichen Ausgangssituation. Letztere ist insofern von Bedeutung, wenn ein Call Center Agent beispielsweise durch eine Verkaufshandlung ungewollt mit der Interessenlage eines Vertriebspartners kollidiert. Im einfachsten Fall besteht der  $liV$  deshalb dann lediglich in einer Informationsbereitstellung für den Vertrieb.

Inwieweit die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen vom  $liV$  berührt sein können, wie eine  $DB_{iv}$ -Betrachtung und auch qualitative Faktoren in ein Controlling-Modell für Call Center einfließen sollten, wird **im November in einem Folgeartikel** mit dem Fokus auf Versicherungen beschrieben.

## Literatur

Helber, S. und Stolletz, R., Call Center Management in der Praxis – Strukturen und Prozesse betriebswirtschaftlich optimieren, Springer, Heidelberg 2004

Schümann, F., Arbeitszufriedenheit und Wirtschaftlichkeit von Call-Centern. Eine Untersuchung der Wirtschaftlichkeit von Inbound-Call-Centern unter besonderer Berücksichtigung der Auslastung, Diss. Univ. Hamburg, Dr. Kovac, Hamburg 2003

Schümann, F. und Tisson, H., Call Center Controlling, Gabler, Wiesbaden 2006

Stolletz, R., Performance Analysis and Optimization of Inbound Call Centers, Springer, Heidelberg 2003. ■

### Zuordnung CM-Themen-Tableau

14	31	35	V	P	K
----	----	----	---	---	---



### CMA Gold Medal Award

Das Institute for Certified Management Accountants (CMA) hat aus einem „Pool“ von mehr als 4.000 Examinations, die während des Winters 2006 stattfanden, 11 „outstanding professionals“ hervorgehoben. Die CMA Gold-, Silber- und Bronzemedallien wurden gesponsert durch Procter & Gamble.

The Procter & Gamble Gold Medal Award for achieving the highest score on the CMA exam ging an Thorsten Pruin, Chief Financial Officer CFO der Firma Klöber, professionelles Dachzubehör, Oberursel, E-Mail <info@kloeber.biz>

Controller Magazin gratuliert Thorsten Pruin herzlich für diese exzellente Auszeichnung, er ist auch Mitglied des Internationalen Controller Verein eV ICV. Thorsten Pruin ist auch Certified Internal Auditor (CIA) und Certified Financial Manager (CFM). Die Organisation der CMA-Examinations liegt in der Hand des IMA Institute of Management Accountants in Montvale New Jersey.

# KRITERIEN UND AUFBAU EINES EFFIZIENTEN ANREIZSYSTEMS IM BANKENBEREICH

von Eric Frère, Essen, und Svend Reuse, Mülheim (Ruhr)



Prof. Dr. Eric Frère ist Dekan für internationale Studiengänge und Lehrstuhlinhaber für Finanzierung und Entrepreneurship an der Fachhochschule für Oekonomie und Management in Wolfsbachweg 66, 45133 Essen; frere@frere-consult.de



B.Sc. Dipl. BW (FH) Dipl. Inf. (FH) Svend Reuse ist Abteilungsleiter Controlling der Sparkasse Mülheim an der Ruhr. Zur Zeit absolviert er berufsbegleitend einen MBA; Svend.Reuse@gmx.de

## 1 EINLEITENDE WORTE UND GANG DER UNTERSUCHUNG

Der Grundgedanke von Anreizsystemen in Unternehmen ist nicht neu. Auch im Bankenbereich wird dieser Gedanke immer wichtiger, ist dieser Sektor doch einem starken Umbruch unterworfen. So zwingen immer volatilere Märkte, conditions- und servicesensitivere Kunden, gesunkene Margen<sup>1</sup> und die gestiegene Risikoversorge<sup>2</sup> die Banken und Sparkassen dazu, ihre Erträge und Kosten stärker als je zuvor einem Optimierungsprozess zu unterwerfen. Zudem ist der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes ebenfalls ein Grund, sich dem Thema **Zielvereinbarungen und Anreizsysteme zu widmen**. Des Weiteren unterliegen Kreditinstitute einem starken Konsolidierungsdruck. Existierten in 1992 noch 4.000 Institute, so blieben hiervon in 2003 nur 2.232 übrig<sup>3</sup>. Wollen die Banken am Markt bestehen bleiben und weiterhin adäquate Erträge generieren, müssen sie gerade **im Vertrieb auf die gestiegenen Anforderungen der Kunden reagieren**<sup>4</sup>. Dies wirkt sich auch auf die Personalpolitik aus. Die Mitarbeiter müssen die Ziele der Bank kennen und entsprechend motiviert werden, diese auch zu erreichen. Die Voraussetzung ist ein flexibles und leistungsorientiertes Entgeltsystem. Dieser Artikel setzt sich deshalb zum Ziel, Kriterien für ein ideales Anreizsystem im Bankensektor aufzuzeigen.

## 2 ALLGEMEINER AUFBAU VON BETRIEBLICHEN ANREIZSYSTEMEN

### 2.1 Definition eines Anreizsystems

Im ersten Schritt gilt es, die Grundbegriffe zu definieren. So sind Anreize bzw. Incentives<sup>5</sup> im finanzpolitischen Sinn letztendlich alle Maßnahmen, die einen Mitarbeiter dazu bewegen, seine Leistungsbereitschaft bzw. seinen Arbeitsinsatz zu erhöhen<sup>6</sup>. Ein Anreizsystem aus Sicht der Betriebe ist folglich „die Gesamtheit bewusst gestalteter und aufeinander abgestimmter Stimuli (Arbeitsbedingungen im weiteren Sinne) [...], die bestimmte Verhaltensweisen der Mitarbeiter auslösen bzw. verstärken [...]“<sup>7</sup>. **Werden unter einem Anreizsystem nur materielle Anreize subsumiert, handelt es sich um ein Vergütungssystem**. Obwohl monetäre Bezüge immer noch den wichtigsten Anreizfaktor darstellen<sup>8</sup>, werden auch **immaterielle Anreize wie Aufstiegschancen oder fachliche Entwicklung immer wichtiger**<sup>9</sup>. Materielle Anreizsysteme haben sogar oftmals nur dann Erfolg, wenn sie durch immaterielle Komponenten ergänzt werden<sup>10</sup>.

Ein Anreizsystem sollte nach Wälchli folgende Grundfunktionen erfüllen: Zum einen sollte es den Mitarbeitern das gewünschte Verhalten aufzeigen (Lenkungs-funktion), diese auch dazu bewegen, dieses Verhalten wahrzunehmen (Motivierungsfunktion) und dauerhaft fortzu-

führen (Fortführungsfunktion)<sup>11</sup>. Becker definiert sogar vier Grundfunktionen: Mitarbeiter sollen aktiviert werden (Aktivierungsfunktion), zielorientiert beeinflusst werden (Steuerungsfunktion), über gutes und schlechtes Verhalten informiert werden (Informationsfunktion) und auf veränderte Anforderungen eingestimmt werden (Veränderungsfunktion)<sup>12</sup>.

### 2.2 Gründe für ein Anreizsystem

Anreizsysteme sind sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter von Interesse. Folgende Gründe können angeführt werden (siehe Tabelle 1).

### 2.3 Erste Komponente eines Anreizsystem – Zielvorgaben

Von einem Anreizsystem kann erst dann gesprochen werden, wenn die Anreize an eine entsprechende Bemessungsgrundlage, nämlich der Zielerreichung, gekoppelt sind<sup>13</sup>. Die Hauptkomponenten eines Anreizsystems sind somit die Zielvorgaben und die Anreize, welche im Folgenden näher erläutert werden.

#### 2.3.1 Definition und Kriterien für Zielvorgaben

Ziele können generell als „angestrebte Ereignisse, die durch bewusst auf sie aus-

Aus Sicht der Unternehmen	Aus Sicht der Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Kapitalstruktur (bei Beteiligung in Form von Eigenkapital)</li> <li>• Verbesserung der Liquidität (bei Beteiligung am Kapital ersetzen z.B. Mitarbeiteraktien die Auszahlung von liquiden Mitteln)</li> <li>• Kosteneinsparungen durch flexiblere der Gehälter</li> <li>• Erhöhung der Produktivität und Motivation der Mitarbeiter</li> <li>• Verbesserung der Unternehmenskultur</li> <li>• Stärkere Bindung der Mitarbeiter</li> <li>• Transfer der Unternehmensziele auf die Mitarbeiter → Verhaltenssteuerung</li> <li>• Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Partizipation am Unternehmenserfolg</li> <li>• Erhöhung des Einkommens bei entsprechender Leistung</li> <li>• Mehr Informationen über das Unternehmen</li> <li>• Ausnutzung steuerlicher Vorteile</li> <li>• Erhöhung des persönlichen Nutzens</li> <li>• Mehr Erfüllung bei der Arbeit</li> <li>• Lohnsteigerungen</li> <li>• Neues Führungsverständnis</li> <li>• Förderung der Selbstständigkeit</li> <li>• Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen und den Zielen</li> <li>• Erhöhung der Motivation</li> </ul>

Tabelle 1: Gründe für ein Anreizsystem aus Unternehmens- & Mitarbeitersicht<sup>17</sup>

gerichtetes Handeln erreicht werden sollen<sup>16</sup>, beschrieben werden. Zur Erreichung einer maximalen Effizienz sollten Ziele die so genannten **SMART-Kriterien** erfüllen:

nennen: die für die Mitarbeiter definierten operativen Ziele müssen mit den strategischen Zielen des Unternehmens übereinstimmen<sup>20</sup>.

Aufgrund ihrer leichteren Messbarkeit standen quantitative Ziele in der Vergangenheit im Vordergrund<sup>22</sup>. **Der Trend geht jedoch immer mehr dahin, dass Unternehmen ihre strategischen Ziele nur**

Kriterium	Erläuterung
<b>Specific</b>	Ein Ziel ist dann spezifisch, wenn es präzise und eindeutig formuliert ist. Es muss sichergestellt sein, dass alle Beteiligten dasselbe hierunter verstehen.
<b>Measurable</b>	Der Zielerreichungsgrad muss durch bestimmte Indikatoren klar messbar und
	überprüfbar sein. Mögliche Steuerungsimpulse können dann frühzeitig erfolgen.
<b>Achievable</b>	Ziele müssen mit den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und Mitteln innerhalb einer gesetzten Zeit erreichbar aber auch anspruchsvoll sein.
<b>Realistic</b>	Zu gering gesetzte Ziele führen zu keinem Vorteil für das Unternehmen, zudem werden sie fast von jedem erreicht, was den Anreizcharakter des Systems ad absurdum führt. Zu hoch gesetzte Ziele hingegen führen zu Desmotivation. Zur Erreichung einer maximalen Effizienz sollte ein Ziel herausfordernd, aber auch erreichbar sein. Dann motiviert es auch die Mitarbeiter.
<b>Timely</b>	Ziele müssen sich immer auf einen konkret eingegrenzten Zeitraum beziehen.

Tabelle 2: SMART: Kernmerkmale eines effizienten Anreizsystems<sup>16</sup>

Ziele differieren von Unternehmen zu Unternehmen. Folglich müssen sie immer unternehmensindividuell aufgebaut<sup>17</sup> und auf den einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten sein<sup>18</sup>. **Bei der Vergabe mehrerer Ziele ist es zudem sehr wichtig, dass diese Ziele nicht konkurrieren.** Des Weiteren muss sichergestellt sein, dass die Organisationsstruktur dem Mitarbeiter **genügend Handlungs- und Entscheidungsspielraum lässt, diese Ziele zu erfüllen**<sup>19</sup>. Als letzter und aus Sicht der Autoren wichtigster Punkt ist die **Konsistenz zwischen Einzelzielen und Unternehmensgesamtzielen** zu

**2.3.2 Kategorisierung von Zielen**  
Ziele lassen sich in die Kategorien qualitativ und quantitativ unterteilen. Dies wird durch Tabelle 3 verdeutlicht.

**dann erreichen, wenn „weiche“ Ziele gesetzt werden.** So führt höhere Kundenzufriedenheit zu weniger Margenbewusstsein des Kunden und somit zu

Quantitative Ziele	Qualitative Ziele
Ziele sind direkt messbare Größen. Aufgrund der guten Nachvollziehbarkeit gelten sie als "gute" Ziele.	Ziele und auch deren Erreichungsgrade sind nicht direkt messbar. Aufgrund der dadurch aufkommenden Uneindeutigkeiten gelten sie eher als Ziele zweiter Wahl.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen</li> <li>• Stückzahl</li> <li>• Erträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Betriebsklima</li> <li>• Wertsteigerung der Marke</li> </ul>

Tabelle 3: Gegenüberstellung von qualitativen und quantitativen Zielen<sup>21</sup>

einem Mehrertrag für das Unternehmen<sup>23</sup>. Auch der Wert der Marke bedingt in der Regel einen höheren Absatzpreis für ein Produkt. Deshalb werden aus Sicht der Autoren langfristig qualitative Ziele in den Vordergrund rücken.

### 2.3.3 Messung von Zielen

Mit der Frage der Kategorisierung von Zielen eng verbunden ist deren Messung und Reporting. Wichtig ist, dass die betroffenen Mitarbeiter ihre Ziele und deren Erreichungsgrade zeitnah nachvollziehen können<sup>24</sup>, denn sonst ist der Steuerungsimpuls eines Zielsystems nicht gegeben. Aus diesem Grund ist die Einführung einer adäquaten Controlling-Software in Form eines Data Warehouses unerlässlich, denn nur diese integrierte, bewusst redundante Datenhaltung kann den Erfordernissen eines modernen Zielsystems gerecht werden<sup>25</sup>.

### 2.3.4 Zielvereinbarungen

Dem Prozess der Zielvereinbarung kommt eine besondere Bedeutung zu, denn dessen Aufbau ist maßgeblich für die Motivation der Mitarbeiter. So ist es nicht motivierend, wenn Ziele durch das Management festgelegt werden (top-down<sup>26</sup>), da sie mit hoher Wahrscheinlichkeit aus der Sicht der Vertriebsmitarbeiter zu hoch gesetzt sind<sup>27</sup>. Der umgekehrte Weg der Zielvorschlagsbildung durch die Mitarbeiter (bottom-up<sup>28</sup>) führt dazu, dass die Summe aller Ziele zu gering ist<sup>29</sup> und in Aggregation nicht dem strategischen Gesamtunternehmensziel entspricht. Der beste Weg

ist hier ein Management by Objectives (MBO), bei dem in Interaktion zwischen Mitarbeiter und Führungskraft Ziele personenindividuell unter Berücksichtigung der Gesamtunternehmensziele vereinbart werden<sup>30</sup>. Dies führt zu einer Konsistenz der Einzelziele mit dem Gesamtunternehmensziel und zu einer

höchstmöglichen Motivation der Mitarbeiter<sup>31</sup>.

### 2.4 Zweite Komponente eines Anreizsystems – Leistungsanreize

Bei Zielerreichung werden dem Mitarbeiter vorher vereinbarte Incentives ge-

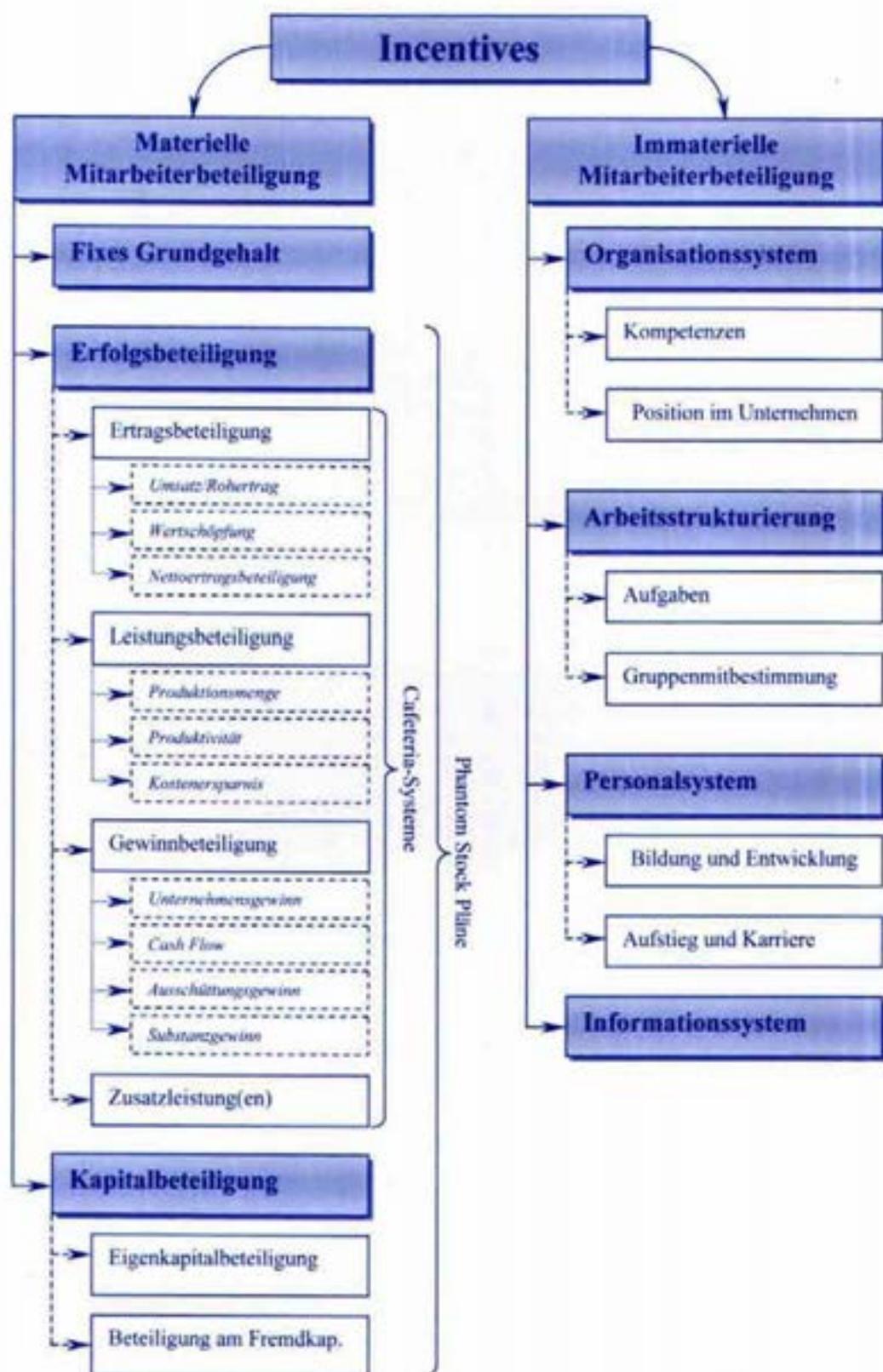


Abbildung 1: Kategorisierung von Anreizen<sup>32</sup>

währt. Diese lassen sich in materielle und immaterielle Anreize unterscheiden. Abbildung 1 strukturiert mögliche Incentives, welche im Anschluss kurz dargestellt werden.

#### 2.4.1 Materielle Anreize

Materielle Anreize werden immer in Geld oder Geldgegenwert ausgedrückt. Materielle Mitarbeiterbeteiligung im engeren Sinne lässt sich unterscheiden in das fixe Grundgehalt, die Erfolgsbeteiligung und die Kapitalbeteiligung<sup>22</sup>. Übergreifend zu sehen ist das Cafeteria-System. Dies bedeutet, dass sich Mitarbeiter „im Rahmen eines fixierten Kostenbudgets entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse die jeweils für sie passenden Angebote auswählen“<sup>24</sup>. Für den Mitarbeiter liegt der Vorteil in der **präferenzgerechten Entlohnung**<sup>23</sup>, die auch im Laufe der Zeit variieren kann<sup>26</sup>. Aus Sicht des Unternehmens wird der Mitarbeiter optimal motiviert und die Kosten sind relativ gering. Zu beachten ist hierbei die steuerliche Wirkung, welche die Motivationswirkung verzerren kann<sup>27</sup>.

**Fixes Grundgehalt:** Das fixe Grundgehalt ist letztlich eine Art Gehaltsminimum, welches der Mitarbeiter nahezu<sup>28</sup> ohne Nachweis einer Leistung erhält. Es setzt sich meist aus Bruttoentgelt und Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung zusammen. Dieser Teil des Gehaltes ist meist vertraglich vereinbart und soweit im Tarifvertrag verankert, dass hier kaum Handlungsspielräume bestehen. Allerdings wird hier vom Mitarbeiter auch eine bestimmte Mindestleistung verlangt<sup>29</sup>. Das fixe Grundgehalt ist kein Incentive im engeren Sinne. Fehlt es jedoch gänzlich, so führt dies zu einer Demotivation der Mitarbeiter, da die grundlegende Versorgung gefährdet ist. Ein niedriges fixes Gehalt kann somit bei gleichzeitiger leistungsorientierter variabler Vergütung als Hygienefaktor bezeichnet werden<sup>30</sup>.

**Erfolgsbeteiligung:** Im Gegensatz zum Fixum dient die Erfolgsbeteiligung in ihren drei primären Ausprägungen Ertragsbeteiligung, Gewinnbeteiligung und Leistungsbeteiligung der Motivation der Mitarbeiter<sup>41</sup>. Bei der Leistungsbeteiligung werden die Produktivität, der Produktionsoutput und die Kosteneinsparungen als Messgröße für die Zielerreichung verwendet<sup>42</sup>. Ertragsbeteiligung zielt auf Umsatzgrößen und Roh-

erträge<sup>43</sup>. Die Gewinnbeteiligung geht noch einen Schritt weiter und definiert beispielsweise den Bilanzgewinn<sup>44</sup>, den EBIT<sup>45</sup> oder den Cash Flow als Zielgröße<sup>46/47</sup>. Zu guter Letzt sind an dieser Stelle die Zusatzleistungen zu nennen. Diese sind keine direkten monetären Zuwendungen an den Arbeitnehmer, sondern Sozialleistungen wie betriebliche Altersvorsorge oder Unfallversicherungen<sup>48</sup>, aber auch Vorzüge wie Firmenwagen, Kleidung und Büroausstattung<sup>49</sup>. Gerade der Firmenwagen ist ein wesentlicher Motivator – stellt er doch neben der reinen materiellen Entlohnung auch ein Statussymbol dar<sup>50</sup>.

**Kapitalbeteiligung:** Kapitalbeteiligungen sind in der Praxis in den Formen der Eigen- und Fremdkapitalbeteiligung anzutreffen<sup>51</sup>. Fremdkapitalbeteiligungen sind Darlehen der Mitarbeiter an ihr Unternehmen<sup>52</sup>. Diese sind frei gestaltbar. Der Zins ist nicht nur attraktiv, sondern ist unter Umständen auch an den Unternehmenserfolg gekoppelt<sup>53</sup>.

Mitarbeiterbeteiligung auf Eigenkapitalebene bedeutet die Ausgabe von Aktien- oder Aktienoptionsprogrammen. Auch Beteiligungen in Form von GmbH-Anteilen<sup>54</sup>, stillen Beteiligungen oder sogar die Einschaltung einer Beteiligungsfirma in Form einer GbR<sup>55</sup> sind denkbar<sup>57</sup>. Die wohl gängigsten Formen sind jedoch Aktien und Aktienoptionsprogramme. Bei diesen Modellen erhält der Mitarbeiter entweder Aktien<sup>58</sup>, Optionen<sup>59</sup> auf Aktien oder gar Wandelschuldverschreibungen<sup>60</sup> des Unternehmens, die innerhalb einer Ausübungssperrfrist nicht ausgeübt bzw. veräußert werden dürfen<sup>61</sup>. Da das Verfahren nur für börsennotierte Aktiengesellschaften funktioniert, wurden so genannte **Phantom Stocks** geschaffen. Diese stellen fiktive Aktien eines Unternehmens dar, deren Kursentwicklung in einem kausalen Zusammenhang zur Erreichung der Unternehmensziele steht<sup>62</sup>. Phantom Stock Pläne sind als übergreifend zu sehen und betreffen deshalb sowohl Erfolgs- als auch die Kapitalbeteiligung<sup>63</sup>.

Unter der Voraussetzung, **dass ein deterministischer Zusammenhang zwischen Börsenkurs und zielorientiertem Verhalten der Mitarbeiter vorliegt**, trägt ein Aktien- oder ein Aktienoptionsprogramm zur Steigerung des Shareholder Value bei<sup>64</sup>. Dies bewirkt eine **Erhöhung**

**des Langfristgedankens bei den Mitarbeitern**, sind sie doch an einem nachhaltigen Wertzuwachs ihres Aktien- oder Optionsportfolios interessiert. Die Bindung an das Unternehmen wird somit enger<sup>65</sup>. Nachteilig ist hingegen, dass die mit den Aktien verbundene Mitbestimmung für den Standardmitarbeiter nicht von Interesse ist, hierdurch somit kaum Motivation erreicht werden kann. Gravierender ist jedoch, dass oftmals kein Zusammenhang zwischen Aktienkursentwicklung und Zielerreichung vorliegt.

#### 2.4.2 Immaterielle Anreize

Becker formuliert treffend: „Das immaterielle Anreizsystem betrifft jene Anreize, die immaterielle Motive aktivieren sollen.“<sup>66</sup>. Zu unterscheiden sind die Kategorien Organisationssystem, Arbeitsstrukturierung, Personalsystem und Informationssystem.

**Organisationssystem:** Unter dem Begriff des Organisationssystems sind all die Dinge zu subsumieren, welche in der Aufbau- oder Ablauforganisation eines Unternehmens Niederschlag finden. Anzusiedeln sind hier formale Kompetenzen<sup>67</sup> wie z. B. Weisungskompetenz und Entscheidungskompetenz<sup>68</sup>. Des Weiteren sind in dieser Kategorie die Incentives anzusiedeln, welche die Position und damit das Standing im Unternehmen erhöhen, ohne mit einer direkten monetären Auszahlung verbunden zu sein<sup>69</sup>. Hierzu gehören beispielsweise **Titel oder imposante Visitenkarten**. Gerade intrinsisch<sup>70</sup> (von innen heraus) motivierte Mitarbeiter lassen sich hierdurch eher motivieren als extrinsisch (von außen heraus)<sup>71</sup> motivierte.

**Arbeitsstrukturierung:** Hierunter werden alle Maßnahmen verstanden, welche es dem Arbeitnehmer ermöglichen, seine Arbeit möglichst interessant zu gestalten<sup>72</sup>. Zu nennen sind hier beispielsweise die Beteiligung der Mitarbeiter an betrieblichen Entscheidungsprozessen und die individuelle Gestaltung des Arbeitsplatzes<sup>73</sup>, aber auch die Ausprägung von Arbeitszeitmodellen.

**Personalsystem:** Das Personalsystem umfasst alle Punkte der betrieblichen Aus- und Fortbildung sowie Karriere und Aufstieg. Neben dem Erfordernis, sich weiterbilden zu müssen, um im Berufsalltag bestehen zu können<sup>74</sup>, sind auch hier Prestige, Wertschätzung und Anerkennung die Motivatoren.

**Informationssystem:** Auch Information ist ein immaterieller Motivator. Je mehr Informationen ein Mitarbeiter erhält, desto eher fühlt er sich aufgewertet und ernst genommen<sup>75</sup>. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Faktor, da er bei Nichtvorhandensein sehr schnell kontraproduktiv und demotivierend wirken kann.

## 2.5 Zielgruppenorientierte Motivation über das Anreizsystem

Offen ist, wie welcher Mitarbeiter motiviert werden sollte. Die Frage ist nicht eindeutig zu beantworten. Ein rein auf materiellen Anreizen beruhendes System wird nicht umsetzbar sein, da es zu sehr auf materielle Incentives fixiert ist und intrinsisch zu motivierende Personen nicht stimuliert. Aber auch ein rein auf immaterieller Basis aufgebautes System wird keine Wirkung erzielen, da hiermit die extrinsisch zu motivierenden Mitarbeiter nicht angesprochen werden und auch den intrinsisch zu motivierenden Mitarbeitern die Grundbestandteile der materiellen Anreize fehlen. Folgende Bedingungen sollten in der Praxis berücksichtigt werden:

- Das Anreizsystem muss beide Komponenten berücksichtigen<sup>76</sup>. Materielle Anreize motivieren in erster Linie extrinsisch, immaterielle zielen primär auf die intrinsische Motivation.
- Individuell aufgebaute Motivation eines jeden einzelnen Mitarbeiters -> Anreiz über Cafeteria-Systeme.
- Führungskräfte müssen mit anderen Anreizen motiviert werden als andere Mitarbeiter<sup>77</sup>.
- Materielle Anreize haben hinsichtlich der Motivation in der Regel eine kürzere Wirkung als immaterielle Anreize.

## 3 DARSTELLUNG EINES IDEALEN ANREIZSYSTEMS FÜR DEN BANKENSEKTOR

### 3.1 Besonderheiten von Anreizsystemen im Bankensektor

Werden Banken mit anderen Unternehmen verglichen, so sind einige Besonderheiten zu erkennen. In Bezug auf Anreizsysteme sind vor allem folgende Punkte wichtig: Eine Bank verkauft Dienstleistungen in Form von Darlehen, Anlageformen oder auch Provisionsgeschäften wie Zahlungsverkehr<sup>78</sup>. Die Kalkulation dieser Leistungen und damit die Definition von Zielen und die Messung von Zielerreichungen sind hier besonders schwierig, da gerade im bilanziellen Bereich sehr komplexe Methoden eingesetzt werden. Zudem hat sich das Kundenverhalten in den letzten Jahren stark verändert. Dieser eher qualitative Punkt muss auch im Anreizsystem verankert sein, da die **Intensivierung der Kundenbeziehungen zu einer der wichtigsten Herausforderungen für die Banken** geworden ist. Schwerpunkt dieses Kapitels wird deshalb die Zieldefinition und die Messung Zielerreichung sein.

### 3.2 Herleitung der Leistungsbemessungsgrundlage bei Bankgeschäften

#### 3.2.1 Traditionelle Zielkonzeption:

#### Volumensgrößen

Prinzipiell kommen auf den ersten Blick Volumensgrößen als Zielvorgabe in Frage<sup>79</sup>. **Lange Zeit galt Bilanzwachstum als die zentrale Zielgröße schlechthin.** Spareinlagenwachstum auf der einen Seite und Kredit- oder langfristig ausgerichtete Wertpapierkäufe auf der Aktivseite (Eigengeschäft der Bank) führten in der Vergangenheit zu sehr hohen Zinsspannen. Dies hat sich jedoch geändert. Zum einen **verteuert sich die Passivseite, da der Kunde zinssensitiver geworden ist,** zum anderen generiert die **Aktivseite aufgrund des vielfach hohen Wertberichtigungsbedarfes** oftmals keinen adäquaten Ertrag mehr. Eine Konnexität zwischen Summe der Einzelziele und Gesamthausziel ist somit nicht mehr gegeben, da reines Bilanzwachstum nicht mehr zwangsläufig zu einem höheren Ertrag führt. Zudem hat diese Form des Zielsystems den Nachteil, dass Betriebs- und Stabsabteilungen nicht mit Zielen versehen werden können, da Volumensgrößen hier den falschen Steuerungsimpuls geben. Somit müssen andere Größen zur Steuerung gefunden werden.

#### 3.2.2 Heutige Zielkonzeption: Margen- und Margenbarwerte

Aus diesem Grund wird im nächsten Schritt auf das Betriebsergebnis abgestellt. Dieses ist jedoch in seiner Aggregation auf die Gesamtbank nicht als Ziel für

Zielbestandteil	Erläuterung
+ Zinskonditionsbeitrag	Hierbei handelt es sich um die reine Zinsmarge. Mit Hilfe der Marktzinsmethode <sup>81</sup> wird die Differenz zwischen Kundenzins und Marktzins ermittelt. Auf der Aktivseite der Bilanz muss der Kundenzins höher sein: dies ist der Mehrertrag des Kreditinstitutes verglichen mit dem Markt. Auf der Passivseite muss er geringer sein: dies ist der Minderzinsaufwand der Bank. Der Vorteil dieser Methode ist, dass jeder einzelne Geschäftsabschluss neutral bewertet und einem Mitarbeiter zugeordnet werden kann.
+ Risikokosten <i>(nur bei Kreditgeschäften)</i>	Um zu verhindern, dass zwar hohe Zinskonditionsbeiträge generiert werden, diesen jedoch zu hohe Wertberichtigungen gegenüberstehen, werden die Risikokosten ermittelt. Diese stellen in Abhängigkeit von der Bonität des Kunden die erwarteten Ausfälle dar, die abgedeckt werden müssen. Sie sind ein zwingendes Regulativ zum Zinskonditionsbeitrag <sup>82</sup> .
+ Provisionsüberschüsse	Gerade in letzter Zeit nehmen Provisionsgeschäfte aufgrund der gestiegenen Nachfrage nach Aktien und Fonds zu. Unter dem Provisionsertrag sind all die Größen zu subsumieren, welche keinen Zinskonditionsbeitragscharakter haben <sup>83</sup> .
- Betriebskosten	Des Weiteren müssen die direkt dem Produkt zuordbaren Kosten abgezogen werden. Meist handelt es sich um Standardstückkosten im Rahmen einer Prozesskostenrechnung.
= Deckungsbeitrag	

Tabelle 4: Periodisch (GuV)-orientierte Zielvorgaben im Bankenbereich<sup>84</sup>

den Einzelnen geeignet, da dieser das Ergebnis kaum beeinflussen kann und die Streuungseffekte zu groß sind<sup>90</sup>. Deshalb wird der einzelgeschäftszugewogene Deckungsbeitrag als Maßstab für die Zielvorgabe definiert (vgl. Tabelle 4).

Die Summe dieser vier Komponenten stellt das **Marktergebnis des Institutes dar**. Alle Marktmitarbeiter können somit direkt mit einem Deckungsbeitragsziel belegt werden. Auch der **zentrale Bereich, der über die Fristentransformation entscheidet**<sup>91</sup>, kann durch die Ermittlung des so genannten Strukturbeitrages mit einem Ziel belegt werden. Der Strukturbeitrag drückt aus, wie viel die Bank dadurch verdient, dass sie Gelder kurzfristig zu zinsstrukturkurvenbedingt niedrigen Zinsen aufnimmt und langfristig zu höheren Zinsen anlegt<sup>92</sup>. Die Summe aus Deckungsbeiträgen und Strukturbeitrag abzüglich der zentralseitig verursachten Kosten und Risikovorsorge ist – stark vereinfacht ausgedrückt – letztendlich das Betriebsergebnis eines Kreditinstitutes<sup>93</sup>.

Bereits theoretisch evaluiert, aber noch lange nicht bei allen Instituten umgesetzt, ist die **Verbarwertung dieser Komponenten analog der Zinsbindungsfrist**. Ziel pro Mitarbeiter ist dann ein entsprechender Deckungsbeitragsbarwert pro Jahr<sup>94</sup>. Dies hat den Vorteil, dass die Auswirkungen des Geschäftes über die Totalperiode hinweg betrachtet werden können. **So drückt der Barwert eines 10-jährigen Kredites die Summe aller diskontierten Zinskonditionsbeiträge der nächsten 10 Jahre aus**<sup>95</sup>. Das System ist wissenschaftlich fundierter als die reine periodische GuV-Steuerung, nur können die Steuerungsimpulse hieraus zu denen der GuV-Sicht unterschiedlich sein, da bilanzielle Richtlinien eine Konvergenz verhindern<sup>96</sup>. Nach wie vor ungeklärt ist in diesem System der Zielvereinbarung die Messung der Arbeit von Betriebs- und Stabsmitarbeitern. Auch die Frage der Kundenbindung kann mit einem nur auf Ertragszahlen ausgerichteten System nicht endgültig beantwortet werden<sup>97</sup>.

### 3. 2. 3 Zukünftige Zielkonzeption: Qualitative Ziele

Aus diesem Grund wird in Zukunft der Fokus zusätzlich zur Barwertsteuerung auf qualitative Ziele gelegt werden. Zum einen wird der Punkt der Kundenbindung

weiter an Bedeutung gewinnen. **Es ist ungefähr fünfmal so teuer, einen Neukunden zu gewinnen als einen bestehenden zu halten**<sup>98</sup>. Langfristige, ganzheitliche Kundenbetreuung in Form von CRM<sup>99</sup> ist somit unumgänglich, will die Bank weiterhin gute Erträge mit zufriedenen Kunden generieren. Eine treffende Definition ist folgende: **„CRM ist die kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die versucht, mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen“**<sup>100</sup>. **CRM dient somit der Schaffung von Kundenzufriedenheit und Bankloyalität** mit den damit verbundenen adäquaten Erträgen<sup>101</sup>. Dies sollte als eines der Kernziele in einer Bank eingeführt werden. Zudem sollten die Institute versuchen, dieses qualitative Ziel messbar zu machen, indem z. B. **Kundenzufriedenheitsindizes** eingeführt werden.

Weitere qualitative Ziele wären z. B. die Erhöhung der internen Qualität von Prozessen und Arbeitsschritten. Hierdurch ist es möglich, auch den Stabs- und Betriebsabteilungen Zielgrößen vorzugeben. Die Messbarkeit gestaltet sich jedoch auch hier schwierig. Notwendige Bedingung ist hier ein Bank-Data Warehouse<sup>102</sup>. Trotzdem wird die Quantifizierbarkeit nur bedingt möglich sein, so dass der qualitativen Zielformulierung weiterhin eine besondere Bedeutung zukommen wird.

### 3. 2. 4 Praktische Anwendungsmöglichkeiten: Mischformen

Auch wenn das Ziel einer Bank immer die Gewinnmaximierung sein muss, können andere Faktoren jedoch dazu führen, dass von den (idealen) Zielen wie Margen(barwert) und qualitativen Anforderungen abgesehen wird. Gerade das Mengengeschäft eines Kreditinstitutes ist in der Regel von Standardmargen geprägt. Zudem ist ein Barwert für den Standard-Servicemitarbeiter und Privatkundenbetreuer nur schwer nachzuvollziehen. Deshalb wird hier oftmals zu einer vereinfachten Operationalisierung gegriffen. Stückzahlen oder Brutto- bzw. Nettovolumen sind die Zielgröße. Es ist einfacher zu vermitteln, dass der Kundenbetreuer 6 Privatkredite von ca. 10 T€ abschließen muss, als ihm einen

Margenbarwert von 6 T€ vorzugeben. Generell gilt jedoch: Je spezialisierter und ausgebildeter ein Marktbereich ist, desto eher kann er über komplexere Zielvorgaben wie Kundenbindung und Margenbarwerte gesteuert werden.

## 3. 3 Arten von Erfolgshonorierung im Bankensektor

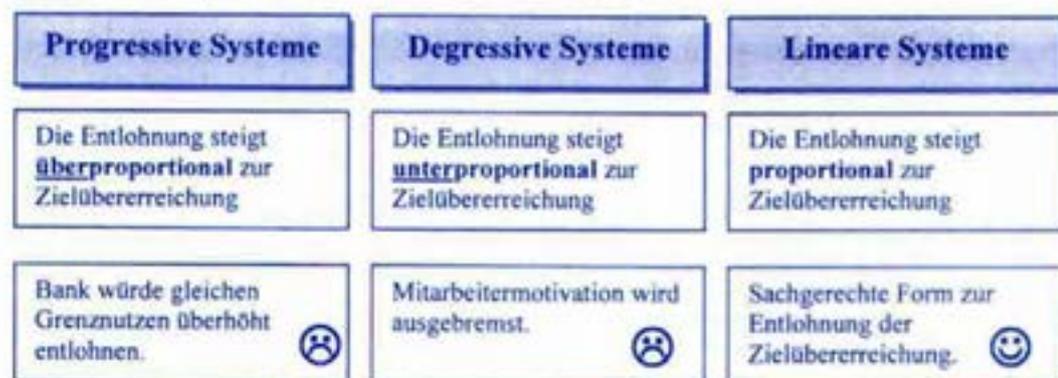
Im Bereich der Erfolgsbeteiligung bzw. Incentives unterscheiden sich Banken kaum von anderen Unternehmen. Auch hier sollten materielle und immaterielle Anreize gewährt werden. Nach Möglichkeit sollten hier alle in Kapitel 2 aufgeführten Ausprägungen verwendet werden, wenn diese sinnvoll sind. Allerdings sollten Anreize erst bei Überschreitung von Zielen gewährt werden, damit die Mitarbeiter nicht schon vorher in ihrer Leistung nachlassen<sup>103</sup>.

Besonders wichtig bei der materiellen Entlohnung im Bankenbereich ist der Zusammenhang zwischen Zielübererreichungsgrad und Höhe des Lohns. Drei Formen des Zusammenhangs können hier existieren: progressiv, regressiv und linear<sup>104</sup>. Aus motivationstheoretischen und betriebswirtschaftlichen Gründen<sup>105</sup> sollte ein lineares Modell verwendet werden. Schierenbeck/Arnsfeld/Herzog/Spieker schlagen zudem die Begrenzung (Cap) der Entlohnung nach oben vor<sup>106</sup>.

## 4 SCORING-MODELL ZUR QUALITÄTSMESSUNG VON BANK-ANREIZSYSTEMEN

Die in Kapitel 2 und 3 enthaltenen Punkte zur effizienten Gestaltung eines Anreizsystems im Bankenbereich werden in einem einfachen Modell zusammengefasst und bewertet. Hierbei werden einzelne Kriterien gewichtet und gescored. Der Vorteil ist die direkte Vergleichbarkeit der in der Praxis vorzufindenden Systeme miteinander und zu dem an dieser Stelle evaluierten Idealmodell. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Kriterien und deren Wertung.

Das vorliegende Anreizsystem eines Kreditinstitutes kann nun mit dieser Struktur gescored werden. Diese Analyse hilft dem Anwender, das eigene Anreizsystem strukturiert zu analysieren und Stärken und Schwächen aufzuzeigen. Auch wenn


 Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Zielübererreichung und Entlohnung<sup>101</sup>

Shareholder Value der langfristig stabile Ertrag mit dem Kunden im Vordergrund stehen wird. Bezogen auf die Motivation ist wichtig, dass Mitarbeiter langfristig und möglichst intrinsisch motiviert werden. Hierzu ist eine möglichst individuelle Motivation des Einzelnen erforderlich.

es so eine gute Entscheidungsgrundlage bildet, ist die quantitative Aussagekraft des Modells in Form der Scoringpunkte per se kritisch zu betrachten, spiegeln die Gewichtungen doch die Meinung der Autoren wider und sind nicht statistisch validiert. Trotzdem eignet es sich gut für eine erste qualitative Wertung von Bank-Anreizsystemen, da es mit relativ einfachen Mitteln die möglichen Schwachstellen eines Anreizsystems aufzeigt.

## 5 FAZIT UND AUSBLICK FÜR DIE ZUKUNFT

Der vorliegende Artikel hat einen Überblick über Anreizsysteme gegeben und wesentliche Punkte für ein bankbezogenes System aufgezeigt. Hier ist die Marktzinsmethode die beste Möglichkeit zur Messung von bilanziellen Bankgeschäften<sup>102</sup>. Wichtig ist und bleibt jedoch, dass die Summe der Einzelziele mit dem Gesamtunternehmensziel konsistent ist. Dies ist nur mit einer (zumindest zentralseitig evaluierten) integrierten Barwertsteuerung auf Basis der Marktzins-

methode möglich. Dieses System definiert ein reines Barwertzuwachsziel. Aufgrund der Tatsache, dass es egal ist, wie der Betreuer diesen Barwertzuwachs erreicht, kann kein Zielwiderspruch vorliegen. Allerdings muss hier im Hinterkopf behalten werden, dass zum Zweck der Operationalisierung der Ziele die Vorgabe von Stück- oder Mengenzielen sinnvoll sein kann – vor allem im Retailgeschäft<sup>104</sup>.

Des Weiteren werden qualitative Ziele wie z. B. CRM im Bankenbereich immer mehr an Bedeutung gewinnen, da im Sinne des

Das vorgestellte Scoringssystem ist in der Lage, alle wesentlichen Qualitätskriterien für ein Bank-Anreizsystem qualitativ zu erfassen und zu werten. Relativ schnell wird deutlich, welche Schwächen oder Stärken ein System aufweist. Zur Kalibrierung und quantitativen Verifizierung muss dieses Modell allerdings noch erweitert und statistisch validiert werden.

Wichtiger als der Aufbau des Systems ist jedoch, dass die Mitarbeiter dieses auch verstehen und akzeptieren<sup>103</sup>. Dies kann durchaus zu Lasten der Genauigkeit und

Kriterium	Unterpunkte und Erläuterung	Punkte	
<b>Allgemeines</b>	• Ist das System hausindividuell?	2 P.	6 P.
	• Konsistenz zwischen Unternehmenszielen und Einzelzielen?	2 P.	
	• Kausalität zwischen Zielen und Anreizen?	2 P.	
<b>Zielvorgaben - Definition</b>	• Zinskonditionsbeitrag	1 P.	14 P.
	• Risikokosten	1 P.	
	• Provisionsüberschuss	1 P.	
	• Kosten	1 P.	
	• CRM	2 P.	
	• Weitere qualitative Ziele	2 P.	
	• Steuerung über Verharwertung	2 P.	
	• Kein Zielkonflikt zwischen Einzelzielen	2 P.	
• Zieldefinition für Nicht-Marktbereiche	2 P.		
<b>Zielvorgaben (SMART-Kriterien)</b>	• Specific	1 P.	5 P.
	• Measurable	1 P.	
	• Achievable	1 P.	
	• Realistic	1 P.	
	• Timely	1 P.	
<b>Anreize</b>	• Linearer Zusammenhang zwischen Zielübererfüllung & Anreiz?	2 P.	12 P.
	• Materielle Anreize vorhanden?	2 P.	
	• Immaterielle Anreize vorhanden?	2 P.	
	• Individuell und typgerecht aufgebaut?	2 P.	
	• Cafeteria-Systeme vorhanden?	2 P.	
	• Nennenswertes Anreizsystem für Nicht-Marktbereiche?	2 P.	
<b>Gesamtsumme</b>			<b>37 P.</b>

 Tabelle 5: Scoring-Modell zur Qualitätsmessung von Bank-Anreizsystemen<sup>102</sup>

Komplexität gehen<sup>106</sup>. Die Entlohnungsformel muss klar erkennbar und nachvollziehbar sein<sup>107</sup>. Denn nur dann werden die Mitarbeiter das System als gerecht empfinden<sup>108</sup>, die hieraus resultierenden Vorteile erkennen und im Sinne des Unternehmensgesamtziels nachhaltige langfristige Wertzuwächse zu generieren.

In der Zukunft werden Anreizsysteme weiter an Wert gewinnen. Der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes ist nur ein Beispiel hierfür. Der Anteil des Fixgehaltes wird in Zukunft vermutlich weiter sinken. Der einfachen und „smarten“ Formulierung von Zielen und deren adäquaten Entlohnung kommt somit besondere Bedeutung zu.

## 6. LITERATURVERZEICHNIS

- Achatz, M. (2004): Mitarbeiterbeteiligungen aus steuerlicher Sicht, Wien 2003, <http://www.wko.at/fp/handel/mb/beitragachat.pdf>, Abfrage vom 09.03.2006.
- Baumeister, A. / Freisleben, N. (2001): Die Gestaltung von Aktienoptionsplänen, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, 30. Jg., 10/2001, Düsseldorf 2001, S. 1304-1308.
- Becker, F. (2004): Anreizsysteme und Mitarbeiterführung, in: Eyer, E. (Hrsg.): Entgeltssysteme für produzierende Unternehmen, Düsseldorf 2004, S. 49-68.
- Bleicher, K. (1992): Strategische Anreizsysteme – Flexible Vergütung für Führungskräfte, Schriften des ifb: Entwicklungstendenzen im Management: Band 8, Stuttgart 1992.
- Breisig, T. (2004): Zielvereinbarungssysteme, in: Gaugler, E. / Oechsler, W. A. / Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Auflage, Stuttgart 2004, S. 2053-2064.
- Bundesverband deutscher Banken (2004): Banken 2004, Berlin, Mai 2004, [http://www.bankenbericht.de/pdf/Bb\\_gesamt\\_2004.pdf](http://www.bankenbericht.de/pdf/Bb_gesamt_2004.pdf), Abfrage vom 09.03.2006.
- Büschgen, H. E. (2001): Leistungsorientierte Vergütungssysteme als Instrument zur Synchronisation von Mitarbeiterinteressen und Gesamtbankzielen, in: Schierenbeck, H. / Rolles, B. / Schüller, S. (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling, 2. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 531-546.
- Evers, H. (1994): Zukunftsweisende Anreizsysteme für Führungskräfte, in: Kienbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, Stuttgart 1994.
- Eyer, E. / Haussmann, T. (2001): Zielvereinbarung und variable Vergütung, Wiesbaden 2001.
- Gabler (1997): Wirtschaftslexikon, 14. Auflage, CD-ROM-Version, Wiesbaden 1997.
- Gaugler, E. / Kuchinka, H. (1972): Mitarbeiterbeteiligung und Steuerrecht, AGP Veröffentlichungen Reihe 2, Band 11, Köln 1972.
- Grill, W. / Perczynski, H. (1998): Wirtschaftslehre des Kreditwesens, 32. Auflage, Bad Homburg von der Höhe, 1998.
- Hahn, D. (1988): Führung und Führungsorganisation – Gestaltungsmöglichkeiten bei veränderten Rahmenbedingungen in der heutigen Industriegesellschaft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 2, 1988, S. 112-137.
- Hentze, J. (1995): Personalwirtschaftslehre, 6. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien, 1995.
- Hettich, S. / Hippner, H. / Wilde, K. (2000): Customer Relationship Management, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, 29. Jg., 10/2000, Düsseldorf 2000, S. 1346-1366.
- Lahusen, R. (2003): Konsolidierung in europäischen Banksektoren: große Fortschritte außer in Deutschland, in: Deutsche Bank Research, EU-Monitor Nr. 11, Frankfurt am Main, Dezember 2003, [http://www.dbrresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000070755.pdf](http://www.dbrresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000070755.pdf), Abfrage vom 09.03.2006.
- Lehmeier, H.O. (2003): Aktienoptionspläne als Vergütungsinstrument – vergleichende Darstellung von alternativen Ausgestaltungen, Europäische Hochschulschriften, Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg, Frankfurt am Main 2003.
- Leitmüller, H. / Naderer, R. (2001): Mitarbeiterbeteiligung, Motive · Modelle · Risiken · Tipps, 2. Auflage Wien 2001, [www.mitarbeiter-beteiligung.de/downloads/oesterreich.pdf](http://www.mitarbeiter-beteiligung.de/downloads/oesterreich.pdf), Abfrage vom 09.03.2006.
- Lucas, S. / Wolff, B. (2004): Anreizsysteme, in: Gaugler, E. / Oechsler, W. A. / Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Auflage, Stuttgart 2004, S. 20-37.
- Möllhoff, D. (2001): Praxishandbuch Personalmanagement, Frankfurt am Main 2001.
- Oechsler, W. (2003): Entgeltssysteme in Banken, in: Rathgeber, A. / Tenbrocke, H. J. / Wallmeier, M. (Hrsg.): Finanzwirtschaft, Kapitalmarkt und Banken, Stuttgart 2003, S. 361-377.
- Olfert, K. / Steinbuch, P. (1999): Personalwirtschaft, in: Olfert, K. (Hrsg.): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 8. Auflage, Ludwigshafen 1999.
- Peez, C. (1983): Die Problematik der Mitarbeiterbeteiligung durch Belegschaftsaktien, Frankfurt am Main 1983.
- Propach, J. / Reuse, S. (2003): Data Warehouse: ein 5-Schichten-Modell, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, 32. Jg., 01/2003, Düsseldorf 2003, S. 98-106 & 130-132.
- Propach, J. / Reuse, S. (2004): Data Warehouse: ein 5-Schichten-Modell, in: Controller Magazin, 29. Jg. März 2004, Ausgabe 02/2004, Offenburg und Wörthsee/München, S. 138-144.
- Reuse, S. (2002): Marktzinsmethode (Teil 1) – Kalkulation des Zinserfolges, in: Bankfachklasse, Ausgabe 12.2002, Wiesbaden 2002.
- Reuse, S. (2003): Marktzinsmethode (Teil 2) – Ermittlung der GKM-Sätze, in: Bankfachklasse, Ausgabe 02.2003, Wiesbaden 2003.
- Rinker, A. (1997): Anreizsysteme in Kreditinstituten – Gestaltungsprinzipien und Steuerungsimpulse aus Controllingssicht, Frankfurt am Main 1997.
- Rolles, B. (1999): Gesamtbanksteuerung, Stuttgart 1999.
- Schierenbeck, H. (2001): Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 2, 7. Auflage Wiesbaden 2001.
- Schierenbeck, H. / Arnstfeld, T. / Herzog, M. / Spieker, Ch. (1996): Leistungsorientierte Vergütungssysteme in Banken, Basel 1996.
- Schneider, H. / Zander, E. (1982): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung, 3. Auflage Freiburg 1982.
- Schwanitz, J. (2001): Analyse- und Steuerungsmöglichkeiten in Kreditinstituten auf der Basis von DWH-Lösungen, in: Behme, W. / Mucksch, H. (Hrsg.): Data Warehouse-gestützte Anwendungen – Theorie und Praxiserfahrungen in verschiedenen Branchen, Wiesbaden 2001, S. 235-255.
- Schwetzler, B. (1989): Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensfinanzierung, Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 59, Dissertation Universität Regensburg, Wiesbaden 1989.
- Stehle, H. (1985): Mitarbeiterbeteiligung – ein Mittel zur Leistungssteigerung und Unternehmensfinanzierung, Rechtsratgeber für die Praxis, Band 12, Stuttgart 1985.
- Steiner, A. (1999): Data Warehouse und Data Mining, in: Moormann, J. / Fischer, T. (Hrsg.): Handbuch Informationstechnologie in Banken, Wiesbaden 1999, S. 318-328.
- Vahs, D. (1997): Organisation, Stuttgart 1997.
- Value Solutions (2001): Formen der Erfolgsbeteiligung / Mitarbeiterbeteiligung, o. O. 2001, [www.valuesolutions.ch/Inhalt/aktien.pdf](http://www.valuesolutions.ch/Inhalt/aktien.pdf), Abfrage vom 09.03.2006.
- Wälchli, A. (1995): Strategische Anreizgestaltung – Modell eines Anreizsystems für strategisches Denken und Handeln des Managements. Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 75, Zürich 1995.
- Wanner, C. (2004): Citibank: Risikovor-sorge belastet die Jahresbilanz, in: Financial Times Deutschland, 29.04.2004, S. 19.
- Wilson, T. B. (1995): Innovative Reward Systems for the Changing Workplace, New York 1995.

## FUSSNOTEN

- <sup>1</sup> vgl. Bundesverband Deutscher Banken 2004, S. 11
- <sup>2</sup> vgl. Wanner 2004, S. 19 und Bundesverband Deutscher Banken 2004, S. 21
- <sup>3</sup> vgl. Lahusen 2003, S. 4
- <sup>4</sup> vgl. Schierenbeck/Arnstfeld/Herzog/Spieker 1996, S. 1
- <sup>5</sup> Die Begriffe werden im Laufe dieses Aufsatzes synonym verwendet.

<sup>1</sup> vgl. Gabler 1997 [Stichwort Incentives]  
<sup>2</sup> Büschgen 2001, S. 533f. Eine ähnliche Definition ist auch in Lucas/Wolff 2004, S. 20f. und Hahn 1988, S. 135 zu finden  
<sup>3</sup> vgl. Evers 1994, S. 448  
<sup>4</sup> vgl. Büschgen 2001, S. 534  
<sup>5</sup> vgl. Value Solutions 2001, S. 4  
<sup>6</sup> vgl. Wälchli 1995, S. 30  
<sup>7</sup> vgl. Becker 2004, S. 58  
<sup>8</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Leitsmüller/Naderer 2001, S. 5, Schwetzler 1989, S. 18f., Oechsler 2003, S. 362 und Eyer/Haussmann 2001, S. 33ff.  
<sup>9</sup> vgl. Lucas/Wolff 2004, S. 21  
<sup>10</sup> Breisig 2004, S. 2055  
<sup>11</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Eyer/Haussmann 2001, S. 34ff. und Breisig 2004, S. 2060. In der Literatur finden sich verschiedenste Definitionen des SMART-Prinzips. Vgl. z.B. auch Wilson 1995, S. 50  
<sup>12</sup> vgl. Bleicher 1992, S. 23  
<sup>13</sup> vgl. Evers 1994, S. 444  
<sup>14</sup> vgl. Eyer/Haussmann 2001, S. 15  
<sup>15</sup> vgl. Büschgen 2001, S. 535  
<sup>16</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Eyer/Haussmann 2001, S. 31  
<sup>17</sup> so z.B. zu finden in Büschgen 2001, S. 537  
<sup>18</sup> vgl. Schwanitz 2001, S. 243  
<sup>19</sup> vgl. Schwanitz 2001, S. 247  
<sup>20</sup> zu den Grundlagen des Data Warehouse Konzeptes vgl. Propach/Reuse 2003, S. 98-105  
<sup>21</sup> vgl. u.a. Vahs 1997, S. 251f.  
<sup>22</sup> vgl. Büschgen 2001, S. 540  
<sup>23</sup> vgl. u.a. Vahs 1997, S. 253  
<sup>24</sup> vgl. Büschgen 2001, S. 540  
<sup>25</sup> vgl. Breisig 2004, S. 2056f.  
<sup>26</sup> vgl. u.a. Olfert/Steinbuch 1999, S. 255f., Evers 1994, S. 449 und Breisig 2004, S. 2057  
<sup>27</sup> eigene erweiterte Darstellung in Anlehnung an Hentze 1995, S. 65 & 132, Value Solutions 2001, S. 3, Evers 1994, S. 448-454, Leitsmüller/Naderer 2001, S. 7ff., Schwetzler 1989, S. 6-13, Gaugler/Kuchinka 1972, S. 11f., Schneider/Zander 1990, S. 13ff. Das fixe Grundgehalt stellt kein Incentive im engeren Sinn dar, wird aber der Vollständigkeit halber mit aufgeführt und auch auf dieser Gliederungsebene diskutiert  
<sup>28</sup> vgl. Value Solutions 2001, S. 3 und Stehle 1985, S. 15  
<sup>29</sup> Evers 1994, S. 449  
<sup>30</sup> vgl. Bleicher 1992, S. 35  
<sup>31</sup> zu möglichen Komponenten vgl. Möllhoff 2001, S. 188f.  
<sup>32</sup> Hierauf wird im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen. Vgl. z.B. Achatz 2003  
<sup>33</sup> vgl. Lucas/Wolff 2004, S. 30  
<sup>34</sup> vgl. Rinker 1997, S. 165  
<sup>35</sup> die Definition von Hygienefaktoren geht auf Herzberg zurück. Vgl. z.B. Hentze 1995, S. 35f.  
<sup>36</sup> vgl. Schneider/Zander 1990, S. 60ff.

<sup>37</sup> vgl. Schwetzler 1989, S. 8 und Value Solutions 2001, S. 3  
<sup>38</sup> vgl. Schwetzler 1989, S. 9 und Value Solutions 2001, S. 3  
<sup>39</sup> vgl. Hentze 1995, S. 132  
<sup>40</sup> Earnings before Interest and Taxes, vgl. Leitsmüller/Naderer 2001, S. 9f.  
<sup>41</sup> vgl. Schwetzler 1989, S. 10f. und Value Solutions 2001, S. 3  
<sup>42</sup> vgl. Schwetzler 1989, S. 11  
<sup>43</sup> vgl. Evers 1994, S. 449 und Hentze 1995, S. 156  
<sup>44</sup> vgl. Hentze 1995, S. 156  
<sup>45</sup> vgl. u.a. Möllhoff 2001, S. 183f.  
<sup>46</sup> vgl. Value Solutions 2001, S. 3  
<sup>47</sup> vgl. Möllhoff 2001, S. 195  
<sup>48</sup> vgl. Stehle 1985, S. 25ff., Möllhoff 2001, S. 195  
<sup>49</sup> Gesellschaft mit beschränkter Haftung  
<sup>50</sup> ein strukturierter Überblick zu den möglichen direkten Beteiligungsformen findet sich in Hentze 1995, S. 138ff.  
<sup>51</sup> Gesellschaft bürgerlichen Rechts  
<sup>52</sup> vgl. hierzu u.a. Leitsmüller/Naderer 2001, S. 16ff. Auf die indirekten Beteiligungsformen wird hier nicht näher eingegangen. Vgl. hierzu z.B. Leitsmüller/Naderer 2001, S. 29ff. und Hentze 1995, S. 142ff.  
<sup>53</sup> vgl. u.a. Peez 1983, S. 17ff.  
<sup>54</sup> zur Ausgestaltung von Aktienoptionsplänen vgl. z.B. Baumeister/Freisleben 2001, S. 1304ff.  
<sup>55</sup> vgl. z.B. Lehmeier 2003, S. 274ff.  
<sup>56</sup> vgl. Lehmeier 2003, S. 37  
<sup>57</sup> vgl. Rinker 1997, S. 195  
<sup>58</sup> vgl. Value Solutions 2001, S. 3  
<sup>59</sup> vgl. Lehmeier 2003, S. 22f. und S. 29ff.  
<sup>60</sup> vgl. Möllhoff 2001, S. 192  
<sup>61</sup> Becker 2004, S. 62  
<sup>62</sup> vgl. Becker 2004, S. 64  
<sup>63</sup> zur Kategorisierung von Kompetenzen vgl. Vahs 1997, S. 52f.  
<sup>64</sup> Ausnahme ist der Dienstwagen. Vgl. hierzu die Ausführungen weiter oben  
<sup>65</sup> die Definition und Abgrenzung von intrinsischer und extrinsischer Motivation geht auf Herzberg zurück. Vgl. u.a. Hentze 1995, S. 35ff.  
<sup>66</sup> vgl. Becker 2004, S. 55  
<sup>67</sup> vgl. Becker 2004, S. 64  
<sup>68</sup> vgl. Becker 2004, S. 63f.  
<sup>69</sup> vgl. Becker 2004, S. 63  
<sup>70</sup> vgl. Becker 2004, S. 64  
<sup>71</sup> vgl. Value Solutions 2001, S. 4  
<sup>72</sup> auf diesen speziellen Punkt wird hier nicht näher eingegangen. Vgl. u.a. Evers 1994, S. 439ff.  
<sup>73</sup> zu den Aufgaben eines Kreditinstitutes gemäß § 1 Abs. 1 KWG vgl. Grill/Perczynski 1998, S. 15  
<sup>74</sup> vgl. Büschgen 2001, S. 537  
<sup>75</sup> vgl. Büschgen 2001, S. 537  
<sup>76</sup> ein knapper Überblick zur Marktzinsmethode findet sich in Reuse 2002, S. 24-26 und Reuse 2003, S. 28-31. Zur weiteren Vertiefung dieses Themas sei auf Rolles 1999, S. 12ff. und Schierenbeck 2001, S. 70ff. verwiesen

<sup>77</sup> vgl. Büschgen 2001, S. 538  
<sup>78</sup> vgl. Büschgen 2001, S. 538  
<sup>79</sup> eigene Darstellung in Anlehnung an vorgenannte Quellen. GuV = Gewinn- und Verlustrechnung.  
<sup>80</sup> vgl. Büschgen 2001, S. 532  
<sup>81</sup> vgl. Reuse 2002, S. 25. Eine detaillierte Aufgliederung findet sich in Rolles 1999, S. 267ff.  
<sup>82</sup> vgl. Rolles 1999, S. 15. Zu diversen Korrekturgrößen vgl. Büschgen 2001, S. 541  
<sup>83</sup> vgl. Rolles 1999, S. 18ff.  
<sup>84</sup> vgl. Rolles 1999, S. 20ff.  
<sup>85</sup> vgl. Büschgen 2001, S. 539  
<sup>86</sup> vgl. Büschgen 2001, S. 534f.  
<sup>87</sup> vgl. Steiner 1999, S. 323  
<sup>88</sup> Customer Relationship Management  
<sup>89</sup> Hettich/Hippner/Wilde 2000, S. 1346  
<sup>90</sup> vgl. Schwanitz 2001, S. 243  
<sup>91</sup> vgl. Propach/Reuse 2004, S. 138-144 und die Ausführungen weiter oben  
<sup>92</sup> vgl. Büschgen 2001, S. 540  
<sup>93</sup> vgl. Büschgen 2001, S. 542  
<sup>94</sup> vgl. Büschgen 2001, S. 542  
<sup>95</sup> vgl. Schierenbeck/Arnsfeld/Herzog/Spieker 1996, S. 136  
<sup>96</sup> eigene Darstellung in Anlehnung an Büschgen 2001, S. 542  
<sup>97</sup> eigene Darstellung  
<sup>98</sup> vgl. Büschgen 2001, S. 545  
<sup>99</sup> vgl. Kapitel 3.2.4  
<sup>100</sup> vgl. Oechsler 2003, S. 369. Dies geht einher mit der Operationalisierung der Ziele in Stückzahlen oder Volumina  
<sup>101</sup> vgl. Lucas/Wolff 2004, S. 36  
<sup>102</sup> vgl. Lucas/Wolff 2004, S. 36  
<sup>103</sup> vgl. Lucas/Wolff 2004, S. 36

## Abkürzungsverzeichnis

€	Euro
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
EBIT	Earnings before interests and taxes
f	folgende
ff	fortfolgende
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
MBO	Management by Objectives
Mrd.	Milliarden
o.O.	ohne Ort
SMART	Strategic / Measurable / Achievable / Realistic / Timely
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

13	17	32	P	K	S
----	----	----	---	---	---

## Interview

# INNOVATIONS- MANAGEMENT

## – Aufgabe und Herausforderung für Controller?



Prof. Dr. Ronald Gleich

Fachjournalist (DFJV) Alfred **Biel**, Leiter des Redaktionsausschusses des Internationalen Controller Verein eV (ICV) im Gespräch mit Univ.-Prof. Dr. Ronald **Gleich**, ebs EUROPEAN BUSINESS SCHOOL, Schloß Reichartshausen, Oestrich-Winkel (vgl. Kasten in der Juli-Ausgabe von Controller Magazin Seite 373).

**Biel (B):** Herr Prof. Dr. Gleich, in den Vorgesprächen zeigte sich, dass Sie unseren Leserinnen und Lesern Wichtiges und vor allem Innovatives zu vermitteln haben. Wir pflegen seit vielen Jahren enge und gute Kontakte. Schön, dass wieder einmal ein Dialog zustande gekommen ist. Sie sind „gelernter Controller“ und waren lange Zeit enger Mitarbeiter von einem der bedeutendsten akademischen Fachvertreter, Herrn Prof. Dr. Horváth, und sind auch heute noch der Organisation von Horváth & Partner verbunden. Dieser Hintergrund lässt einen „klassischen Controllingprofessor“ erwarten. Gleichwohl haben Sie sich in der letzten Zeit verstärkt dem Industriellen Management zugewandt. Was sind Ihre Gründe und Ziele für diese „Managementorientierung“?

**Gleich (G):** Ich bin seit Jahren sehr stark verbunden mit Unternehmen der produzierenden Industrie. Viele meiner Forschungs- und Beratungsaktivitäten fanden in Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus sowie der Automobilindustrie statt. Dort waren die Fragestellungen in der Regel recht unterschiedlich, d. h. nicht ausschließlich auf das Controlling bezogen. Statt dessen musste und konnte ich mich z. B. auch mit strategischen Fragestellungen, Restrukturierungsaufgaben oder Entwicklungsthemen beschäftigen.

Diese Themen- und Aufgabenbreite faszierten auch einen „gelernten“ Controller und haben mich gemeinsam mit dem

damaligen Rektor der ebs, Prof. Timmermann, dazu bewogen, den Lehrstuhl inhaltlich etwas breiter anzulegen. Wir haben uns dann auf den Lehrstuhlfokus „Industrielles Management“ verständigt.

**B:** Recherchiert man Ihre zahlreichen Veröffentlichungen, zeigt sich, dass Sie eine Vielzahl von Themen aufgreifen und sozusagen auch breit aufgestellt sind. Bei der Suche nach einer möglichen gemeinsamen Klammer Ihrer Veröffentlichungen fällt auf, dass Sie vor allem Aspekte der Führungs- und Kontrollkonzepte in ihren unterschiedlichsten Ausprägungen behandeln. Beispielsweise erscheint jetzt bei Schäffer-Poeschel ein lesenswertes Buch „Corporate Governance umsetzen“, das Sie gemeinsam mit Dr. Karsten Oehler von der MIS AG geschrieben haben. Haben Sie sich der Verbesserung und Weiterentwicklung der betrieblichen Führungs- und Kontrollkonzepte verschrieben? Was sind die Schwerpunkte Ihres Lehrstuhls?

**G:** Ja, da ist etwas dran. Ich habe mich in meiner Entwicklung von der Frage leiten lassen, „was wird nachgefragt“. Und „dran“ ist seit einigen Jahren im wachsenden Maße das Innovationsmanagement. So hat sich funktional neben dem klassischen Controlling insbesondere mit dem Innovationsmanagement ein zweites Standbein entwickelt, was nicht nachteilig sein muss, zumal – wie wir in diesem Gespräch diskutieren werden – zwischen Controlling und Innovationsmanagement enge Wechselwirkungen bestehen. Branchenbezogen bin ich – wie bereits erwähnt – vor allem in der Automobilindustrie und im Maschinen- und Anlagenbau verankert, darüber hinaus auch etwas in der Energieindustrie. Werfen wir einen Blick auf die Struktur des Lehrstuhls. Da finden sich der Competence Center Innovation Management, der Competence Center Controlling sowie die branchenbezogenen Competence Center Produzierendes Gewerbe und Competence Center Energiewirtschaft.

### Univ.-Prof. Dr. Ronald Gleich,

vormals Partner bei der Unternehmensberatung Horváth & Partner sowie Leiter des Büros Stuttgart und des Competence Centers Controllingssysteme dieses Unternehmens, wurde im Jahr 2003 an die European Business School (ebs) auf den Stiftungslehrstuhl für ABWL und Industrielles Management (Schwerpunkte: Controlling und Innovationsmanagement) berufen. Dort war er von 2004–2005 auch für die kaufmännische Geschäftsführung sowie das Prorektorat Weiterbildung verantwortlich. Derzeit ist er neben seiner Lehrstuhlätigkeit Geschäftsführer der ebs-Weiterbildungsgesellschaft „ebs corporate solutions GmbH“. Gleich war 1991–1998 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Controlling und promovierte bei Prof. Dr. Horváth, Universität Stuttgart. 2000 erfolgte die Habilitation ebenfalls an der Universität Stuttgart und 2000–2001 eine Vertretungsprofessur an der Universität Hohenheim. Gleich ist Gründer und Herausgeber der Zeitschrift „Performance Excellence – Zeitschrift für Controlling und Innovationsmanagement ZIC“ (FAW-Verlag, Bamberg).

Wenn wir den Aufbau und die Aktivitäten dieser Competence Center betrachten, finden wir – neben der Unterstützung der Lehraktivitäten – die Dreiteilung Unternehmerische Praxis, Forschungsthemen und Weiterbildung.

Gegenüber traditionellen Lehrstühlen befassen wir uns dagegen zumindest nicht vertiefend mit Accounting-Themen. Auch betreiben wir keine vertiefenden modelltheoretischen Betrachtungen, etwa Weiterentwicklung mathematischer Konzepte. Unsere Arbeit ist stark explorativ geprägt und dient vor allem der Entwicklung von Verfahren und Grundsätzen für das betriebliche Handeln und zur Verbesserung von Strukturen und Prozessen in den Unternehmen. Ausgangspunkt unserer Arbeiten – und damit komme ich auf den Kern Ihrer Frage zurück – sind die in der Praxis feststellbaren Zielsetzungen und Erfordernisse und damit der Unterstützungsbedarf.

**B:** Sie betonen das Innovationsmanagement. Warum interessieren Sie sich in diesem Maße für das Innovationsmanagement und widmen diesem ein hohes Maß an Kraft und Zeit?

**G:** Das hat zwei Gründe: zum einen interessiert mich die Thematik schon seit der Zeit am Lehrstuhl von Prof. Horváth in Stuttgart. Dieser hat sich damals bereits intensiv mit Frage- und Problemstellungen des F&E-Management und -Controlling beschäftigt. Dieses Interesse hat sich auch auf mich übertragen und wird seit einigen Jahren weiter genährt durch vielfältige Anfragen zu Forschungs-, Beratungs- und Weiterbildungsaktivitäten aus der Praxis zu verschiedenen Aspekten des Innovationsmanagement.

Zum anderen gab es an der ebs im Jahr 2003 keinen auf Innovations- oder Technologiemanagement spezialisierten Lehrstuhl, jedoch bereits den Lehrstuhl Controlling meines Kollegen Schäffer. Vgl. Interview im Juliheft 06 von CM.

Die Konsequenz war, dass ich zwar weiterhin Controllinglehre und -forschung betreiben wollte, jedoch begann ich zusammen mit Kooperationspartnern wie Prof. Russo vom Strategic Center for Entrepreneurship in München das Forschungs- und Weiterbildungsfeld Innovationsmanagement systematischer zu erschließen.

**B:** „Innovation“ zählt zu den häufigsten Schlagwörtern in Wirtschaft und Gesellschaft, manche sprechen von einem inflationären Gebrauch des so genannten „I-Wortes“. Wenn „Innovationen“ in aller Munde sind, aber Analysen und Statistiken dennoch vielfach von einer überwiegend zurückhaltenden Innovationstätigkeit sprechen, stellen sich Fragen. Beispielsweise spricht der ifo-Schnelldienst 5/2005 im Rahmen einer Innovationserhebung von einer „Neuerungs-lücke“. Gibt es nach Ihrem Eindruck einen Gleichklang zwischen der Erkenntnis von der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit der Innovationen einerseits und der praktischen Umsetzung in der Unternehmenspraxis andererseits?

**G:** Ich habe unlängst eine weltweit bekannte Suchmaschine nach den Begriffen „Innovation“ und „Innovationsmanagement“ befragt. Zur „Innovation“ wurde eine dreistellige Millionenanzahl an Treffern gemeldet, zum „Innovationsmanagement“ immerhin noch 1,1 Millionen. Das zeigt, dass in der Tat beinahe in jeder Rede oder jedem wichtigen Managementbeitrag diese Begriffe fallen. Hinsichtlich der zurückhaltenden Innovationstätigkeit habe ich eine andere Wahrnehmung. Am Beispiel von Technologieunternehmen möchte ich das kurz erläutern. Deren Situation ist heute geprägt von globalisiertem Wettbewerb, einer zunehmenden Zahl von Wettbewerbern und einer dramatischen Beschleunigung der Produkt- und Technologielebenszyklen. Im Mittel ist eine Verkürzung der Entwicklungszeiten von über 50 % in den letzten 20 Jahren festzustellen.

Die Konsequenzen dieser Beschleunigung lassen sich am Beispiel des Produktangebots von DaimlerChrysler illustrieren. Wurden im Zeitraum von 1985 bis 1994 (d. h. in 9 Jahren) drei neue Fahrzeugmodelle in den Markt eingeführt, so waren es von 1998 bis 2003 (d. h. in 5 Jahren) schon 18 neue Modelle. Für den Zeitraum von 2004 bis 2007 sind insgesamt sogar 50 neue Modelle geplant. 80 % der heutigen Fahrzeugpalette sind jünger als fünf Jahre.

Man kann hier, glaube ich, kaum von zurückhaltender Innovationstätigkeit sprechen. Ich meine, eher das Gegenteil ist der Fall und auch notwendig, um sich weiter erfolgreich am Markt behaupten zu können.

**B:** Inzwischen haben Sie Ihr Engagement für das Innovationsmanagement weiter forciert und sind Gründer und Herausgeber von „Performance Excellence - Zeitschrift für Controlling und Innovationsmanagement (ZfCI)“ geworden. Was hat Sie zu diesem Schritt bewegt?

**G:** Ich habe festgestellt, dass es keine Zeitschrift mit diesen hochaktuellen Schwerpunkten gibt und habe ich deshalb dazu entschlossen, mit Unterstützung des FAW-Verlags in Bamberg, eine eigene Fachzeitschrift ins Leben zu rufen. Ermutigt haben mich einige Förderer der Idee, die heute auch größtenteils im Herausgeberbeirat der ZfCI aktiv sind.

**B:** Vor dem Hintergrund einschlägiger Veröffentlichungen und Diskussionen drängt sich zumindest auf den ersten Blick die Frage auf: Controlling und Innovationsmanagement – passt das zusammen? Begegnen sich da nicht zwei verschiedene Welten?

**G:** Sowohl das Controlling als auch das Innovationsmanagement beschäftigen sich ja, richtig ausgeprägt, mit der Gestaltung der Zukunft einer Organisation und schaffen damit gemeinsam die Basis für die angestrebte Spitzenleistung, also „Performance Excellence“. Konkret unterstützt der Controller bspw. die mit Innovationen beschäftigten Manager und Mitarbeiter kontinuierlich im Innovationsprozess. Er bewertet erste Ideen zu neuen Produkten und Dienstleistungen monetär, er unterstützt die problemfreie Steuerung des Entwicklungsprozesses oder kalkuliert „Life-Cycle-Costs“ von neuen Produktgenerationen. Was liegt also näher, als Problemfelder und Lösungsansätze beider eng zusammenhängender Fachbereiche gemeinsam in einer Fachzeitschrift zu behandeln?

**B:** Bitte lassen Sie uns diesen Gedanken der Gemeinsamkeiten von Controllern und Innovationsmanagern fortführen. Controlling haben sich das Planen und Steuern und das Denken und Arbeiten in möglichst harten Fakten auf die Fahnen geschrieben. Controlling sind aber auch, wie z. B. ein Blick in die Stellenanzeigen verdeutlicht, dynamische, tatkräftige und flexible Persönlichkeiten. Sind Controlling, zugespitzt formuliert, sowohl Wachhund als auch Kreative?

**G:** Davon bin ich überzeugt. Wir haben ja nachweislich einen starken Wandel der

Aufgabenfelder und des Persönlichkeitsprofils des Controllers. In vielen Unternehmen hat der Controller mittlerweile die Aufgabe des internen Managementberaters übernommen. Diese Aufgabe kann er nur überzeugend ausfüllen, wenn er unternehmerisch agiert, auf die internen Kunden proaktiv zugeht und dynamisch die verschiedensten Herausforderungen des Managements meistern hilft. Die Zeiten des primär Excel-Tabellen erstellenden und analysierenden Controllers, der sich in Kostenstellenabweichungsanalysen „verbeißt“ und mehr kontrolliert als kommuniziert und anregt sind meiner Ansicht nach vorbei.

**B:** Unsere Diskussion läuft auf die Frage zu, sind Veränderungen und Innovationen „Controller's Thema?“ Wenn nach Horváth die Reaktions- und Adaptionsziele der Führung zu den Controllingzielen zählen und Weber den Controllingenerfolg im Managementenerfolg sieht, muss dann nicht das Innovationsmanagement ein notwendiges Anliegen der Controller sein?

**G:** Die Frage kann ich nur bejahen. Der Controller plant und steuert gemeinsam mit dem Management Veränderungen im Unternehmen. Eine Vielzahl dieser Veränderungen werden durch Produkt- oder Prozessinnovationen ausgelöst. Wie bereits oben erwähnt, sehe ich den Controller sehr stark in die verschiedenen Phasen des Innovations- und Produktentwicklungsmanagements eingebunden.

**B:** Lassen Sie bitte nachfragen und Ihre Erwiderung vertiefen: Sind nicht sogar Controller aufgrund ihrer Fach- und Methodenkompetenz für das Innovationsmanagement besonders geeignet?

**G:** Das Beispiel des Target Costing zeigt dies doch sehr schön. Dieses Instrument unterstützt bekanntlich Innovations- und Produktentwicklungsvorhaben speziell in der produzierenden Industrie. Nicht zufällig sind die Controller wichtiger Bestandteil von Target Costing-Teams. Oftmals sind solche Teams auch nicht in Entwicklungsabteilungen angesiedelt, sondern dem Leiter Controlling unterstellt. Ich erinnere mich beispielsweise an eine Analyse vor einigen Wochen bei einem mittelständischen Zulieferer der Automobilindustrie, wo von 12 Controllern 2 ausschließlich für Target Costing-Aktivitäten arbeiten.

**B:** Gibt es hierzu einschlägige Beobachtungen in bestimmten Branchen?

**G:** Speziell in der Automobilindustrie haben wir demzufolge bereits diese starke Einbindung des Controllers in den Innovations- und Entwicklungsprozess. Das liegt zum einen an dessen Methoden- und Fachkompetenz, zum anderen an der controllertypischen umfassenden Kenntnis der Wertschöpfungsabläufe im Unternehmen.

**B:** Sie vermitteln, dass Controlling und Innovationsmanagement durchaus Gemeinsamkeiten haben. So beschäftigen sich sowohl Controlling als auch Innovationsmanagement mit der Zukunft – wie bereits deutlich wurde. Beide Gebiete streben nach „Performance Excellence“ und das Ziel vieler Unternehmen „Profitables Wachstum“ erfordert und fordert sowohl Controlling als auch Innovationsmanagement. Sind Controlling und Innovationsmanagement so etwas wie „Alliierte“?

**G:** Sicherlich. Dennoch sollte trotz „Target Costing“ oder „Innovation Balanced Scorecards“ die Rolle des Controllers im Innovationsprozess nicht überbewertet werden. Wir haben bei unseren aktuellen Studien zur Ausgestaltung des Innovationsmanagements in der Praxis erkannt, dass die Rolle des Controllers im Innovationsprozess vermutlich ein wenig überschätzt wird. Dies lässt sich sowohl für unsere mit der Unternehmensberatung TMG-Stuttgart gemachten Untersuchung zu Innovationsnetzwerken in der Automobilindustrie sagen, als auch bezüglich der gemeinsam mit PwC und der DLR durchgeführten Studie „Innovationsmanagement in der Dienstleistungsbranche“.

**B:** Können Sie unseren Leserinnen und Lesern auch hierzu ein praktisches Beispiel vermitteln?

**G:** Ja, gern. Am Beispiel der Netzwerkstudie möchte ich dies kurz veranschaulichen. Nur jedes zweite Unternehmen unserer Innovationsnetzwerkstudie bezieht das Controlling beispielsweise in die Entscheidung mit ein, mit einem oder mehreren anderen Unternehmen ein Innovationsnetzwerk zu gründen. D. h. Chancen und Risiken dieser Netzwerke werden oft nur sehr unzureichend quantitativ eingeschätzt. Trotzdem haben

solche Netzwerke Erfolg, da, so unsere Erkenntnis, qualitative Faktoren wie „Vertrauen“ oder zueinander passende Unternehmenskulturen maßgeblich für eine wertschöpfende Zusammenarbeit sind. Damit komme ich zur zunehmenden Notwendigkeit für den Controller, sich mit intangiblen Vermögenswerten und Werttreibern auseinanderzusetzen.

**B:** Ein Magazin überschrieb unlängst den Bericht über eine bedeutsame Controllingtagung mit „Controlling plant die Zukunft für den Erfolg im Wettbewerb“. Controller forcieren in turbulenten Zeiten Sanierung und Restrukturierung, sollten sie im Sinne unserer Thematisierung stattdessen das Innovationsmanagement verstärken und unterstützen und den Erfolg im Wettbewerb engagierter über das Innovationsmanagement suchen? Kann vielleicht Controlling als Umsetzungstreiber für erfolgreiches Innovationsmanagement dienen – oder ist dies zu hoch gegriffen?

**G:** Wo entstehen in Unternehmen Innovationen? Meine Erkenntnisse und Erfahrungen sowie auch unsere aktuellen Studienergebnisse zeigen, dass viele Innovationen über das Management und die Fachbereiche in enger Kooperation mit dem Kunden initiiert werden. Speziell in der Dienstleistungsbranche spielen spezielle, mit umfangreichen Ressourcen ausgestattete „Innovations-Think Tanks“ kaum eine Rolle. Das ist bei ganz unterschiedlichen Unternehmen so der Fall, z. B. bei der Axel Springer AG, der Fraport AG und auch bei der SAP AG.

Erfolgreiche Innovation braucht also zumindest Kundennähe und mit dem Markt und den Produkten bzw. Services vertrautes Management. Erst wenn dies sichergestellt ist, kann der Controller erfolgreich wirken und z. B. bei der Ideenbewertung, der Steuerung des Entwicklungsprozesses oder der Projektbewertung nach Markteinführung eine sinnvolle Unterstützung des Innovationsmanagements leisten. Mehr kann und darf man, meine ich, nicht vom Controller erwarten.

**B:** Da Sie sich intensiv und nachhaltig mit dem Gesamtkomplex Innovationen beschäftigen und unser Interview insbesondere dem Ziel dient, mit Ihrer Hilfe einen Impuls zur Stärkung der Innovationsfähigkeit unserer Unternehmen

zu setzen, führt dies zur Frage: Was zeichnet Innovationsführer aus? Welche Bedingungen und Voraussetzungen müssen Unternehmen erfüllen, um erfolgreich zu sein. Sie haben bereits den engen Kontakt zu Kunden als bedeutende Voraussetzung erwähnt. Gibt es auch Anforderungen an Methoden und Systeme, Kultur usw.?

**G:** Das ist eine besonders wichtige und auch sehr spannende Frage. Nach unseren bisherigen Forschungsergebnissen spricht einiges für ein „magisches Viereck“, das die Unternehmen – natürlich branchen- und firmenspezifisch – implementieren, anwenden und nutzen müssen. Zunächst kommt es darauf an, dass eine geeignete Innovationsstrategie vorhanden ist. Eine Innovationsstrategie steht in direkter Abhängigkeit zur übergeordneten Unternehmensstrategie und dient als strategische Ausrichtung der Innovationsprozesse. Eine Innovationsstrategie trägt zur Realisierung der Innovationsziele eines Unternehmens bei, in dem sie sowohl den betrieblichen Rahmen als auch die grundsätzliche Ausrichtung der Innovationstätigkeit festlegt. Dann kommt es auf die Innovationskultur an. Die Innovationskultur bezeichnet die Gesamtheit der in einem Unternehmen vorhandenen, auf die Hervorbringung von Innovationen ausgerichteten Verhaltensnormen, Wertvorstellungen, Denk- und Handlungsweisen. Beispielsweise spielt die Veränderungsbereitschaft eine große Rolle oder auch, um ein weiteres Beispiel zu nennen, eine positive Fehlerkultur. Insgesamt geht es darum, dass eine fördernde Innovationskultur die betrieblichen Innovationsbarrieren minimiert. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das Innovationsmanagement. Es ist beispielsweise von Bedeutung, wie die Innovationsprozesse gestaltet oder wie die Verantwortlichkeiten geregelt sind. Nicht zuletzt ist auf das Innovationscontrolling, sowohl strategisch und operativ, zu ver-

weisen. Dies betrifft u.a. die Informationsbeschaffung, die Entscheidungsunterstützung und die Koordination des Innovationsmanagements unter Berücksichtigung der zeit- und kostenoptimierten Planung und Realisierung des Innovationsprogramms oder konkreter Innovationsprojekte. In diesem Zusammenhang darf natürlich die Erfolgsmessung nicht übersehen werden.

**B:** In Ihrer Arbeit als Wissenschaftler, Herausgeber und Berater verbinden Sie Problemfelder und Lösungsansätze beider Fachbereiche, Controlling und Innovationsmanagement, zu einem integrativen Ansatz. Sollte auch die Unternehmenspraxis verstärkt einen derartigen „integrativen Ansatz“ verfolgen?

**G:** Ich vermeide es hierbei, von einem integrativen Ansatz zu sprechen. Ich sehe, wie erwähnt, Gemeinsamkeiten und sinnvolle sowie wertschaffende gegenseitige Ergänzungen des Controlling und des Innovationsmanagement. Das Ziel meiner Forschungs- und Beratertätigkeit ist daher stets die sinnvolle und logische Verzahnung der Kompetenzen beider Fachbereiche bzw. Aufgabenfelder z. B. im Rahmen der F&E-Aktivitäten im Unternehmen. Das ist auch der Praxis zu empfehlen, und speziell die Automobilindustrie hat dies auch bereits erkannt und arbeitet entsprechend verzahnt, d. h. der Controller hat eine wichtige, wenngleich nicht überragende Rolle im Innovations- und Entwicklungsprozess.

**B:** Bei der Frage, wie Unternehmen Innovationen operativ und strategisch steuern, ergeben sich doch Besonderheiten und Unterschiede zum „klassischen Controlling“?

**G:** Wir stellen bei unseren Studien oft fest, dass eine strategieorientierte Steuerung der Innovationstätigkeit bei weitem nicht so ausgeprägt ist wie die Nutzung der operativen Tools. Das hat in vielen Fällen einfache Gründe: Es existiert keine Innovationsstrategie! Knapp 60 % der antwortenden Unternehmen unserer Studie „Service Innovation“, immerhin 150 Unternehmen, gaben an, keine Innovationsstrategie definiert zu haben, nur 41 % der antwortenden Unternehmen gaben an, Innovationsziele zu haben. Eine strategische Steuerung ist in solchen Fällen kaum möglich. Bevorzugte strategieorientierte Steuerungstools

sind die verschiedenen Verfahren der Investitionsrechnung. Tools wie Target Costing oder Balanced Scorecard sind eher selten oder nur in bestimmten Branchen öfter anzutreffen. Operative Steuerungstools, vor allem die Budgetierung und Methoden des Projektmanagements und -controlling wurden in unserer Studie sehr viel öfter genannt. Bei den dominierenden Kennzahlen im Innovationsmanagement spielen bei vielen Unternehmen auch nichtfinanzielle Größen wie „Kundenzufriedenheit“ oder „Innovationsimage“ eine große Rolle.

**B:** Ihre Antwort lädt dazu ein, einen wichtigen Aspekt anzusprechen. Das Controller Magazin, für das wir dieses Interview führen, und der Internationale Controller Verein eV (ICV) betonen seit geraumer Zeit die Bedeutung der „Immateriellen Werte“ bzw. der Intangible Assets. In Ihren bisherigen Antworten klang bereits eine hohe Bedeutung der immateriellen Werte durch. Lassen Sie uns diesen Punkt noch einmal zusammenfassend und zukunftsweisend aufgreifen. Sehen Sie durch die vermehrte Hinwendung zum Innovationsmanagement auch einen wachsenden Einfluss der immateriellen Werte, denken wir z. B. an die Steuerung und Verbesserung der Wissensprozesse?

**G:** Ich hatte es oben bereits erwähnt: die Planung und Steuerung immaterieller Werte wird zukünftig für Controller und Manager wettbewerbsentscheidend sein. Qualitative Faktoren wie Managementqualität, Umgang mit Wissen, Stabilität des Entwicklungsprozesses, Innovationsfähigkeit oder auch Wandelbarkeit einer Organisation haben einen immer höheren Einfluss bei der Generierung zukünftiger Wettbewerbsvorteile und bei der Bewertung von Unternehmen. Diese Größe zu messen und zu beeinflussen sowie steuerbar zu machen, ist eine sehr große Herausforderung, an der Wissenschaft und Praxis noch lange zu arbeiten haben.

**B:** Herr Prof. Dr. Gleich, wir sind am Ende unseres Gesprächs angelangt. Es ist aber noch wichtig, Sie zu fragen, was Sie zusammenfassend zur erfolgreichen Zukunftsgestaltung der controller community mit auf den Weg geben wollen.

**G:** Dies ist ein weitreichendes und komplexes Thema. Man kann die Situation, vor der die Unternehmen und wir stehen,

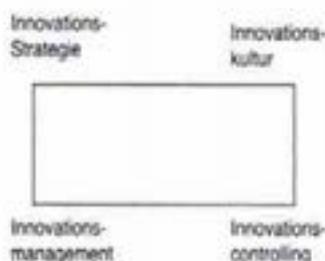


Abb.: „Magisches Viereck“ des Innovationserfolgs

auf die kurze Formel „Nichts ist konstanter als die Beschleunigung des Wandels“ bringen. Was heißt das? Bitte lassen Sie mich dies mit einem Praxisbeispiel veranschaulichen. Unter dem Stichwort „Teufelskreis der Innovation“ haben sich die jeweiligen Vorstandsvorsitzenden von Siemens 1990 und 2002 geäußert. „Wir machen heute 50 % unseres Umsatzes mit Produkten, die es vor fünf Jahren (Stand 1990) bzw. vor drei Jahren (Stand 2002) noch nicht gab. Wenn uns also nicht rechtzeitig das Richtige einfällt, dann haben wir in fünf Jahren (Stand 1990) bzw. in drei Jahren (Stand 2002) für die Hälfte unserer Mannschaft keine Arbeit mehr.“ Es kommt darauf an, die Konsequenzen dieser Beschleunigung zu meistern. Deshalb ist es bedeutsam, die Innovationsfähigkeit unserer Unternehmen zu stärken. Innovationsfähigkeit verstanden als die Fähigkeit, das Innovationspotenzial auszuschöpfen und Innovationserfolge zu erzielen. Es stellt sich uns die Herausforderung, die Unternehmen auf diesem schwierigen Weg voranzubringen.

**B:** Herr Prof. Dr. Gleich, haben Sie – auch im Namen unseres Herausgebers, Herrn Dr. Deyhle und unserer Leserinnen und Leser – herzlichen Dank für diesen aufschlussreichen Dialog und für den gewährten Einblick in Ihre Arbeit und Ihre Vorhaben. Vielen Dank auch für die erfahrene Gastfreundschaft an der ebs und für das ausgesprochen gute und konstruktive Klima der Zusammenarbeit bei der Planung, Vorbereitung, Durchführung und Abstimmung dieses Interviews. Ihnen weiterhin viel Erfolg.

#### Interview „Innovationsmanagement“ im Überblick

Hinwendung eines „gelehrten Controllers“ zur Managementorientierung und zum Innovationsmanagement. Besonderes Interesse an Führungs- und Kontrollkonzepten. Struktur des Lehrstuhls. Notwendigkeit und Bedeutung von Innovationsmanagement. Gemeinsamkeiten von Innovationsmanagement und Controlling. Rollenbild der Controller und „Controller's Thema“. Praxisbeispiele. Voraussetzungen erfolgreicher Innovationsfähigkeit, u. a. „Magisches Viereck“. Strategische und operative Steuerung von Innovationen. Wachsende Bedeutung der immateriellen Werte. Sicherung der Zukunfts- und Innovationsfähigkeit.

#### Zuordnung CM-Themen-Tableau

06	09	26	G	E	F
----	----	----	---	---	---



## s.Oliver

Die s.Oliver Group zählt zu den Top Five der deutschen Fashion- und Lifestyle-unternehmen. Wir expandieren national sowie international und sind in über 30 Ländern mit mehr als 300 Stores und über 1000 Shop-in-Shops vertreten.

Wir suchen Sie ab sofort für unser Headquarter in **Rottendorf bei Würzburg** als

## HUMAN RESOURCES CONTROLLER/IN

### IHR AUFGABENGEBIET:

- Unterstützung beim Aufbau des Personalcontrollings sowie bei der Optimierung interner Informationssysteme
- Personalkostenplanung sowie rollierender Forecast
- Regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche, Auswertungen und Abweichungsanalysen
- Vorbereitung von Reportings und Informationen für das Management
- Aufbau und Pflege des Organisationsmanagements im SAP (ERP)

### ANFORDERUNGSPROFIL:

- Abgeschlossenes Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Personalcontrolling
- Mind. 3 Jahre Berufserfahrung in vergleichbarer Position
- SAP-Kenntnisse
- Sehr gute Excel-Kenntnisse sowie Kenntnisse weiterer MS-Office-Anwendungen
- Gute Englischkenntnisse
- Zahlenaffinität sowie prozessorientierte und vernetzte Arbeitsweise

Werden Sie Teil eines erfolgreichen Teams in einem schnell expandierenden Unternehmen. Profitieren Sie von erstklassigen Entwicklungsperspektiven in einer Welt voller Möglichkeiten mit Zukunft.

Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung inkl. Ihrer Gehaltsvorstellung an:

#### s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG

Jutta Weidlein . Personalabteilung  
Ostring . 97228 Rottendorf  
Germany

## LITERATURFORUM

### Auf ein Wort

Sehr geehrte Damen und Herren!  
Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Ich freue mich, Sie zur „Herbstausgabe 2006“ des Literaturforums begrüßen zu dürfen.

Der Newsletter 07/2006 der Frankfurter Buchmesse veröffentlicht u.a. die Ergebnisse einer neuen Studie „Vom Lesen lesen“ der TNS Emnid Medienforschung. Danach kauft im Durchschnitt jeder Bundesbürger vier Bücher pro Jahr. Redaktionelle Buchbesprechungen werden in dieser Studie als einer der wichtigsten Impulsgeber für den Buchkauf ausgewiesen. Deutlich drückt sich in dieser Studie aus, dass sich die Leser noch mehr Informationen über Bücher wünschen. Diese Studie bietet insgesamt eine starke Motivation, für dieses Literaturforum weiterhin „mit Herzblut“ zu arbeiten.

Ihr Literaturforum orientiert sich an den Funktionsnormen des Fachjournalismus. Er hat nach publizitätswissenschaftlichen Aspekten insbesondere eine

- > Informationsfunktion,
- > Orientierungsfunktion,
- > Artikulationsfunktion sowie
- > Kontrollfunktion

auszuüben. Durch die Auswahl und Darstellung von Neuerscheinungen und Neuauflagen nimmt dieses Literaturforum eine Orientierungshilfe und eine Servicefunktion wahr mit dem Ziel, die Komplexität und Vielfalt der Neuerscheinungen zu filtern und prägnant zusammenzufassen. Die Artikulationsfunktion, d. h. bestimmte Sachverhalte und Probleme zu benennen, erfolgt über die Rubrik „In der Diskussion“ und über die Herausstellung von Trends und Entwicklungen. Die Kontrollfunktion, soweit sie ein Rezensent überhaupt wahrnehmen kann, wird über die „Würdigung“ vorgenommen.



### Neues und Interessantes zum Controlling

**Horváth, Péter: Controlling**

München: Verlag Vahlen 2006 – 907 Seiten – € 64,-

„Der Klassiker“ der Controllingliteratur liegt nun in 10., vollständig überarbeiteter Auflage vor. Dem Controller gehen die Themen nicht aus und es wird auch weiterhin fleißig publiziert – schreibt der Verfasser dieses Lehr- und Nachschlagewerks, Prof. Dr. Péter Horváth, im Vorwort. Neben der Aktualisierung des Literaturverzeichnisses am Ende der einzelnen Kapitel beziehen sich die inhaltlichen Aktualisierungen vor allem auf die Themen: IFRS und Controlling, Corporate Governance und Controlling, Prozessmanagement und Controlling, Verrechnungspreise und „Controllingfabrik“. Horváth versteht das Controllingkonzept als Lösungsansatz des Anpassungs- und Koordinationsproblems (Kapitel 1). Darauf aufbauend erfolgt eine Darstellung des Controllingsystems, die Koordination des Planungs- und Kontrollsystems, des Informationssystems und des computergestützten Informationssystems. Betrachtungen der Internen Revision und des Risikomanagements sowie der Gesamtorganisation des Controlling beschließen die Veröffentlichung. Horváth befasst sich u.a. mit den Konzeptionen des Controllings und mit der Einordnung der „verwirrenden Vielfalt“ der Controllingansätze. Die von Weber/Schäfer vertretene Auffassung, die Aufgabe des Controllers liege in der Sicherstellung der Rationalität der Führung, erteilt Horváth eine Absage, da die „Rationalitätssicherung selbstverständliche Prämisse aller Führungs- und Controllingkonzepte ist“. Das Buch erfüllt die Kriterien eines guten Lehrbuches (Zusammenfassungen, Testfragen, Literaturempfehlungen, Praxisbeispiele, Abbildungen, Hervorhebungen usw.). Insgesamt ist „der Horváth“ ein Muss für alle, die sich in Theorie und Praxis näher mit Controlling befassen.

**Gerberich, Claus W. / Schäfer, Thomas / Teuber, Julia: Integrierte Lean Balanced Scorecard**

Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 263 Seiten – € 42,90

#### Autoren und Konzeption

Prof. Dr. Claus W. Gerberich ist Hochschullehrer für Internationales Management und Controlling an der FH Worms – University of Applied Sciences und darüber hinaus als Unternehmensberater tätig. Thomas Schäfer und Julia Teuber sind Mitarbeiter von Gerberich. Das vorliegende Fachbuch gibt einen eingehenden Überblick über die Methodik der Unternehmensführung und der Strategischen Planung mit einer Balanced Scorecard. Der Untertitel „Methoden, Instrumente, Fallbeispiele“ umreißt die inhaltlichen Schwerpunkte dieser Neuerscheinung.

**Inhaltsüberblick**

Neue Herausforderungen an das Management – Balanced Scorecard (BSC) als strategisches Managementsystem – Risiken- und chancenorientierte Lean Balanced Scorecard – Anhang (Ziel- und Kennzahlensystem, Methodenbausteine, Glossar).

**Würdigung**

Ziel dieses Buches ist die Entwicklung eines in sich geschlossenen Managementsystems für den Mittelstand, das die Gedanken der wertorientierten Unternehmensführung, Risikomanagement, Bilanz- GuV- und Ratingoptimierung miteinander verzahnt und effizient umsetzt. Nach eröffnenden Überlegungen erfolgt zunächst eine Einführung in die BSC als Managementsystem. Hierauf aufbauend wird im Hauptteil eine Managementlösung für den Mittelstand entwickelt. Dann wird eine angepasste Lean Balanced Scorecard (LBSC) auf der Grundlage der klassischen BSC abgeleitet und die Einführung der LBSC ins Unternehmen anhand einer bestimmten Einführungsmethodik dargestellt, die die Autoren „Six Loop Concepts“ nennen. Die Autoren betonen ihren Anspruch, eine geeignete Lean Balanced Scorecard als All-in-one-Managementkonzept für mittlere Unternehmen zu konzipieren und anzubieten. Der Prozess eines ganzheitlichen Führungscockpits wird anhand des praktischen roten Fadens „Weighter Waagen GmbH“ visualisiert. Praxisberichte von der HypoVereinsbank, Sulzer Pumpen und Wachendorf geben zum Ende eines jeden Kapitels Eindrücke aus Banken- und Unternehmenssicht wider. Das Autorenteam geht methodisch und begrifflich in mancher Hinsicht eigene Wege – die Veröffentlichung unterscheidet sich von üblichen Publikationen dieser Art in gewissem Umfang. Inhalt und Gestaltung sichern ein sehr anregendes und gut lesbares Buch. Neben überwiegend knappen und tief gegliederten Darlegungen und 136 Abbildungen sorgen die Methodenbausteine im Anhang usw. für ein ansprechendes und instruktives Informationsangebot. Eine insgesamt recht diskussionswürdige Neuerscheinung.

**Posluschny, Peter / Posluschny, Myra: Das Controlling 1x1**

**Heidelberg: Redline Wirtschaft 2006 – 328 Seiten – € 17,90**

**Autoren und Konzeption**

Peter Posluschny ist als selbständiger Unternehmensberater, Dozent und Fachautor tätig. Myra Posluschny arbeitete im Bereich Controlling und Risikomanagement im In- und Ausland. Dieser Ratgeber vermittelt Basiswissen und richtet sich an Existenzgründer, Selbständige und Kleinunternehmer.

**Inhaltsüberblick**

Basel II – Jahresabschluss – Kosten- und Erlösrechnung – Kalkulation – Break-even-Analyse – Erfolgs- und Kostenplanung – Erfolgskontrolle – Unternehmensanalyse – Personalauswahl – Eigen- oder Fremdleistung?

**Würdigung**

Ziel dieses auf den Mittelstand zugeschnittenen Praxisleitfadens ist, umsetzbares Controllingwissen zu vermitteln. Im Mittelpunkt des Buches stehen kostenrechnerische Fragen. Das Autorenduo erläutert den Jahresabschluss, führt ins Kennzahlensystem der Bilanzanalyse ein und stellt schrittweise die Controllinginstrumente vor. In einem weiteren Schritt wird die praktische Anwendbarkeit mit Hilfe übersichtlicher Fallbeispiele dargestellt. Diese Neuauflage bietet praxisorientiertes Grundlagenwissen für Einsteiger und für den „einfachen Bedarf“.

**Ossola-Haring, Claudia (Hrsg.): Handbuch Kennzahlen**

**Landsberg: mi-Fachverlag 2006 – 566 Seiten mit CD-ROM – € 119,90**

Dieses Handbuch erscheint in 3., aktualisierter und erweiterter Auflage mit dem Untertitel „Kennzahlen richtig verstehen, verknüpfen und interpretieren“. Rund ein Viertel des Umfangs entfällt auf Bilanzkennzahlen. Der übrige Teil gilt den Unternehmensbereichen Forschung und Entwicklung, Unternehmensanalyse und -organisation, Marketing und Verkauf, Produktion und Einkauf, Logistik und Materialwirtschaft sowie Personal. Das Programm auf der beiliegenden CD-ROM hilft, das Handbuch in der betrieblichen Praxis zeitsparend und unternehmensspezifisch einzusetzen. Es enthält die Kennzahlen-Erläuterungen des Buches als Textdateien (RTF-Format) und stellt Funktionen für die Eingabe und Speicherung der betrieblichen Daten, die Berechnung der Kennzahlen und die Datenausgabe bereit. In einer lesefreundlichen Anordnung wird je Kennzahl zunächst die Kennzahlen-Aussage erläutert, die Kennzahlen-Herkunft beschrieben und anschließend um weitere Hinweise wie Kennzahlen-Kombinationen oder Branchenbesonderheiten ergänzt. Das Buch ist aufgrund des Inhalts und der Gestaltung praxistauglich. Allerdings orientiert sich das Autorenteam eher an den klassischen Kennzahlen. Moderne Kennzahlen, etwa aus dem Bereich der Erfassung, Bewertung und Steuerung immaterieller Werte haben kaum Eingang in diese Neuauflage gefunden.

**Lachnit, Laurenz / Müller, Stefan: Unternehmenscontrolling**

**Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 340 Seiten – € 36,90**

**Autoren und Konzeption**

Prof. Dr. Laurenz Lachnit ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre / Rechnungswesen an der Universität Oldenburg. Privatdozent Dr. Stefan Müller ist Vertreter der Professur für Betriebswirtschaftslehre an der Universität der Bundeswehr in Hamburg. Gegenstand dieses Buches ist – so der Untertitel – die Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotenzialsteuerung. Die Autoren folgen dem Verständnis „Controlling verkörpert ein Konzept zur Wirkungsverbesserung der Unternehmensführung, in dessen Mittelpunkt die Unterstützung bei Zielbildung, Planung, Kontrolle, Koordination und Information steht“.

**Inhaltsüberblick**

Grundsachverhalte des Controlling – Erfolgscontrolling – Finanzcontrolling – Risikocontrolling – Erfolgspotenzial-Controlling – Controlling-Kennzahlensysteme.

**Würdigung**

Die Autoren legen ein kompaktes und tief gegliedertes Arbeits- und Lehrbuch vor. Der zugrunde liegende Ansatz „Wirkungsintensivierung von Unternehmensführung“ übt bestimmenden Einfluss auf Inhalt und Struktur des Werkes aus. Lachnit und Müller wählen eine gegenstands- und anwendungsbezogene Darstellung. Die theoretischen Ausführungen werden durch zahlreiche Beispiele im Text und eine umfassende Fallstudie am Ende des Buches ergänzt. Besonders bemerkenswert ist das Kapitel „Erfolgspotenzial-Controlling“, das wertorientiertes Controlling, Immaterial Controlling, Erfolgsfaktoren Controlling sowie das Strategische Controlling umfasst. Allgemein, so das Autorenteam, lässt sich das Aufgabengebiet des Controllers nach gegenwärtigem Entwicklungsstand in Anlehnung an das Controller Leitbild der IGC beschreiben. Allerdings

wird Bezug genommen auf die frühere Leitbild-Fassung. Neben der spezifischen Strukturierung und der – im Inhaltsüberblick skizzierten – Themensetzung ist diese Neuerscheinung durch eine betont übersichtliche Darstellung, verständliche und präzise Formulierungen gekennzeichnet. Lachnit und Müller geben mit dieser Neuerscheinung Studierenden und Dozenten, aber auch Praktikern einen gut lesbaren und pointierten Überblick zu einem modernen Controlling.

#### **Horváth & Partners: Das Controllingkonzept**

**München: Deutscher Taschenbuch Verlag 2006 – 341 Seiten – € 12,-**

Ein bedeutendes und weit verbreitetes Controlling-Taschenbuch ist in der 6., vollständig überarbeiteten Auflage erschienen. Dieses Buch, so der Untertitel, will „den Weg zu einem wirkungsvollen Controllingssystem“ aufzeigen. Es verfolgt folgende Ziele: Die Leser sollen 1. die Controllingphilosophie kennen lernen; 2. mit den Begriffen, Aufgaben, Instrumenten und Formen umgehen lernen und 3. nach der Lektüre wissen, wie man bei der Einführung bzw. des Controllings vorgeht. Das Themenspektrum gliedert sich in folgende 10 Kapitel: Grundlagen, Analyse des Bestehenden, Definieren des Anforderungsprofils, Ausbau des Rechnungswesens zu einem Management Accounting, vom Management Accounting zum System der Jahresplanung, Ausbau zu einer Mehrjahresplanung, Strategisches Management und Strategiecontrolling, Aufbau eines Informationssystems, Schaffung einer Controllingorganisation, Trends im Controlling.

#### **Störmer, Oliver / Matthes, Uwe / Weiss, Tanja: Controlling-Handbuch**

**Darmstadt: REFA-Bundesverband 2006 (und Hanser Verlag) – 220 Seiten – € 29,90**

##### **Autoren und Konzept**

Diese Neuerscheinung aus der „Fachbuchreihe Controlling“ vermittelt Kenntnisse und Erfahrungen der Autoren aus Hochschulen und der Unternehmensberatung entsprechend der Zielsetzung der REFA Controlling-Ausbildung. Den Angaben zufolge ist dieses Buch aus der fünfjährigen Arbeit mit Seminarteilnehmern entstanden.

##### **Inhaltsüberblick**

Einführung – Das Rechnungswesen im Unternehmen – Vollkostenrechnung – Teilkostenrechnung – Plankostenrechnung – Von der Kostenrechnung zum Kostenmanagement – Investitionsrechnung – Jahresabschluss nach HGB – Jahresabschluss nach IAS/IFRS – Jahresabschlussanalyse – Berichtswesen/Reporting – Unternehmensrating.

##### **Würdigung**

Das Buch stellt betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente, wie sie sich in der Controllingpraxis bewährt haben, in den Fokus. Dabei erfolgt ein starker Bezug auf das interne und externe Rechnungswesen. Neben der Beschreibung dieser Controllinginstrumente und -methoden orientieren sich die Ausführungen am notwendigen Anwendungswissen der Praxis. Angesichts der thematischen Einengung und des mittleren Umfangs erscheinen Titel und Anspruch „Controlling-Handbuch“ überdimensioniert. Den Stichworten im Schlagwortverzeichnis sind keine Seitenzahlen zugeordnet. Im Literaturverzeichnis fehlen weitgehend die maßgebenden Standardwerke des Controllings, auch hier eine relative Einengung auf die Rechnungswesen-Perspektive. Das Buch ist übersichtlich und anschaulich und insgesamt recht lesefreundliche gestaltet und vermittelt ein „controllingorientiertes Rechnungswesen“.

#### **Posluschny, Peter / Posluschny, Myra: Trainingsbuch Controlling**

**München: Rudolf Haufe Verlag 2006 – 189 Seiten mit CD-ROM – € 24,80**

##### **Autoren und Konzept**

Dipl.-Betriebswirt Peter Posluschny ist selbständiger Unternehmensberater, Dozent und Fachautor. Die beruflichen Schwerpunkte von Dipl.-Kaufrau Myra Posluschny liegen im Controlling und Risikomanagement im In- und Ausland. Das Buch zeigt an drei zentralen unternehmerischen Aufgabenstellungen – siehe Inhaltsüberblick – die Anwendung klassischer betriebswirtschaftlicher Methoden und Systeme.

##### **Inhaltsüberblick**

Zum Aufwärmen – So können Unternehmen den Umsatz sichern – Leistungen und Aufträge kalkulieren – Kosten senken.

##### **Würdigung**

Das vorliegende Trainingsbuch vermittelt auf anschauliche, beispielhafte und praxisnahe Weise, wie vor allem Instrumente des Rechnungswesens, des Risikomanagements und andere betriebswirtschaftliche Konzepte zielbezogen eingesetzt werden. Gegenstand der Neuerscheinung ist die anwendungsbezogene Darstellung wichtiger Teilbereiche betriebswirtschaftlichen Wissens vor allem für mittelständische Unternehmen. Eine fachtheoretische Auseinandersetzung beabsichtigen die Autoren nicht, ebenfalls keine vollumfängliche Darstellung des Themenbereichs Controlling. Das Buch ist auf das Erlernen und Einüben praktischen Rüstzeugs gerichtet. Hierzu trägt auch die beiliegende CD-ROM bei, die in vielfältiger Weise die Möglichkeit bietet, Controllingkenntnisse zu überprüfen und zu erweitern.

#### **Eine erfolgreiche Reihe feiert „Jubiläum“: Band 50 der Reihe Advanced Controlling erschienen**

Aus der Reihe Advanced Controlling liegt der 50. Band vor. Advanced Controlling ist eine Reihe, die in der Regel jährlich mit sechs Bänden zu aktuellen Themen im Bereich Controlling erscheint und vom anerkannten Controllingwissenschaftler Prof. Dr. Jürgen Weber, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung, herausgegeben und auch „getrieben“ wird. Sie wird vom Wiley-VCH Verlag verlegt. Jeder Band behandelt auf etwa 50 Seiten ein neues Controlling-Instrument oder eine aktuelle Entwicklung. Diese Reihe vermittelt neueste Erkenntnisse aus der Controlling-Forschung und Controlling-Praxis. Die AC-Bände beruhen in der Regel auf empirischen Studien und Fallstudienuntersuchungen und werden von kompetenten Autoren verfasst.

Diese AC-Bände sind 1. fachlich anspruchsvoll, gut fundiert und bewegen sich auf einem hohen Erkenntnis- und Gestaltungsniveau, 2. aktuell und üben vielfach eine gewisse Themenführerschaft aus, 3. gleichwohl auch für den interessierten Praktiker verständlich und lesefreundlich, 4. eine kompakte Einstiegshilfe, schnell und qualifiziert Zugang zur jeweiligen Themenstellung zu gewinnen. Insgesamt ermöglicht die AC-Reihe einem breiten Publikum, an den Arbeitsergebnissen eines bedeutenden Lehrstuhl sowie der kooperierenden Institutionen teilzuhaben.

**Band 50: Weber, Jürgen / Radtke, Björn / Schäffer, Utz: Erfahrungen mit der Balanced Scorecard Revisited****Weinheim: Wiley-VCH Verlag 2006 – 74 Seiten – Softcover – € 24,90**

Die Balanced Scorecard ist eines der wichtigsten Instrumente für Controller. Der vorliegende AC-Band beschreibt Erfahrungen mit der Implementierung und Anwendung des Instrumentes der Balanced Scorecard in verschiedenen Unternehmen und erörtert die Erfolgsfaktoren.

Weitere Informationen, insbesondere zu den bislang erschienenen Bänden sowie den Abo-Bezugsbedingungen im Internet unter: [www.advanced-controlling.de](http://www.advanced-controlling.de) oder [www.wiley-vch.de](http://www.wiley-vch.de).

**Reichmann, Thomas (Hrsg.): 21. Deutscher Controlling Congress****367 Seiten – € 59,- – zu beziehen vom Institut für Controlling ([www.gfc-online.de](http://www.gfc-online.de)) oder im Handel unter der ISBN 3-00-18502-X.**

Dieser Tagungsband beinhaltet die meisten Vortragsmanuskripte bzw. Foliensätze des 21. Deutschen Controlling Congress am 18. Mai 06 in Dortmund. Diese Tagung stand entsprechend der von Prof. Dr. Reichmann als Veranstalter dieser Tagung vertretenen Controllingkonzeption unter dem Motto „Betriebswirtschaftliche Lösungen mit moderner DV-Technologie“. Neben den beiden Hauptvorträgen „Restrukturierung bei KarstadtQuelle sowie Aufgaben und Instrumente des CFO der Zukunft; Shared Services Center“ werden Materialien zu gehaltenen Workshops angeboten: Neue Entwicklungen im Corporate Governance und Risikomanagement – Operatives Risikomanagement – DV-gestütztes Controlling für den Mittelstand – Technologie und Betriebswirtschaft untrennbar miteinander verbunden – Dashboards: Instrumente zur Unternehmenssteuerung – Business Planning & Simulation. Der Rezensent fand als Teilnehmer dieser Veranstaltung vor allem bemerkenswert die empirische Untersuchung von Prof. Dr. Welge „Corporate Governance und Unternehmensüberwachung“ sowie den Bericht von Dr. Neukirchen aus der SAP AG zu „Aufgaben und Instrumente des CFO der Zukunft“.

**Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools****München: Verlag Vahlen 2006 – 949 Seiten – € 64,-**

Dieses Lehr- und Nachschlagewerk von Prof. Dr. Reichmann hat sich unter den Spitzentiteln des Controllings etabliert. Es erscheint als 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. Reichmann vertritt eine systemgestützte Controllingkonzeption und akzentuiert „Betriebswirtschaftliche Lösungen mit moderner DV-Technologie“. Der Verfasser schiebt einen „Technik-Fokus“ in den Vordergrund, kulturelle Aspekte oder immaterielle Werttreiber spielen in den Betrachtungen kaum eine Rolle. Das Themenspektrum dieser Veröffentlichung erstreckt sich von den Grundlagen des Controllings über das Controlling von Marketing, Beschaffung, Logistik, Qualität, Kosten und Erfolg, Finanzen und Investitionen bis hin zum DV- und Jahresabschluss Controlling. Der Schwerpunkt der Neuauflage dieses Standardwerkes liegt im Marketingbereich, wo eine Trennung in Marketing Controlling und Vertriebs Controlling vorgenommen wurde. Weitere Aktualisierungen beziehen sich z. B. auf das Konzern Controlling unter Berücksichtigung von US-GAAP und IFRS oder auf ein neues Kennzahlensystem für Konzerne und Teilkonzerne. Fast 400 Abbildungen und ein gutes Layout fördern die Lesbarkeit. Unter den Veröffentlichungen von Deyhle hat ein Standardwerk Eingang in das Literaturverzeichnis gefunden, allerdings in einer sehr alten Auflage.

## Im Brennpunkt: Internetökonomie

**Grob, Heinz Lothar / vom Brocke, Jan (Hrsg.): Internetökonomie****München: Verlag Vahlen 2006 – 344 Seiten – € 35,-****Autoren und Konzept**

Mit dem vorliegenden Buch präsentiert ein vielköpfiges Autorenteam Forschungsergebnisse und Praxiserfahrungen des an der Universität Münster errichteten Kompetenzzentrums für Internetökonomie und Hybridität. Dieses Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Die Verbreitung des Internet führt zu vielfachen Veränderungen und Einflüssen, die in fast alle Lebensbereiche eingreifen. Aufgrund der herausragenden Bedeutung dieser Thematik und der diese Entwicklung begleitenden Chancen und Risiken ist eine vertiefende Betrachtung angemessen und zeitgemäß.

**Inhaltsüberblick**

Internetökonomie – Das Internet im Fokus hybrider Systeme – Marketing und Finanzierung (z. B.: der hybride Kunde oder Investmentbanken vs. Internet) – Politik und Regulierung (z. B.: Kollektive Willensbildung in der Internetökonomie) – Informations- und Wissensmanagementsysteme (z. B.: Internet-Qualitätsmanagement oder Wissensmanagement auf Basis der Internettechnologie).

**Würdigung**

In diesem Buch wird die Internetökonomie verstanden als eine Ökonomie der Integration von internet- und nicht-internetbasierten Erscheinungen. Diese Sichtweise, so die Herausgeber, ist Ausdruck einer Phase der Konsolidierung, in der das Internet als ein Teil des ökonomischen Handlungsumfeldes verstanden wird. Die Autoren wählen eine thematisch weite Perspektive, um dem Wirkungsfeld der Internetökonomie gerecht zu werden. Diese besteht darin, die Technologie nicht isoliert zu betrachten, sondern internet- und nicht-internetbasierte Phänomene integriert zu untersuchen, um Problemlösungen bedarfsgerecht miteinander zu kombinieren. Der Ordnungsrahmen der Thematik bezieht sich – wie der Inhaltsüberblick zeigt – auf drei Themenfelder. Danach stellen sich mit Blick auf unternehmerische Prozesse mit Fokus auf die Internetökonomie neue Herausforderungen im Bereich Marketing und Finanzierung. Ferner gehen mit der Verbreitung des Internets auch gesellschaftliche Entwicklungen einher, die in die ökonomischen Betrachtungen einzubeziehen sind. Schließlich bilden Web-Informationssysteme das Fundament der Internetökonomie, durch die zeitlich und räumlich verteilte Kommunikationsprozesse möglich werden. Dieses Buch eignet sich als wissenschaftliche Veröffentlichung mit der niveauvollen und streckenweise auch abstrakten Betrachtungsweise kaum zur schnellen, vielmehr zur vertiefenden und auseinandersetzen Lektüre. Kapitelbezogene Einleitungen sowie meistens auch Ergebniszusammenfassungen mit Ausblick unterstützen den Praktiker ebenso wie viele Anwendungsbeispiele. Insgesamt ein lesenswerter facettenreicher interdisziplinärer Beitrag zur Erklärung und Gestaltung hybrider Systeme.

## Immer noch ein Thema: Neuerscheinungen und Neuauflagen zu IFRS

**Tanski, Joachim: Bilanzpolitik und Bilanzanalyse nach IFRS**

München: Vahlen Verlag 2006 – 184 Seiten – kartoniert – € 36,-

### Autor und Konzeption

Prof. Dr. Joachim S. Tanski lehrt an der Fachhochschule Brandenburg Rechnungswesen und Steuern. Er zählt zu den führenden Fachautoren der IFRS. Dieses Buch erscheint in der Reihe „Vahlers IFRS Praxis“, Teil Management und Controlling. Es setzt sich zum Ziel, sowohl den Bilanzsteller als auch den Bilanzleser und -analytiker mit dem ausgedehnten Feld bilanzpolitischer Optionen unter den IFRS vertraut zu machen.

### Inhaltsüberblick

Einleitung – Grundlagen der Bilanzpolitik – Bilanzpolitisches Instrumentarium – Bilanzpolitische Spielräume in den IFRS – Grenzen der Bilanzpolitik – Bilanzanalyse.

### Würdigung

Zu Beginn der Diskussion im Rahmen der Umstellung auf IFRS nahm die Frage nach den „Spielräumen“ der IFRS und wie „objektiv“ und eindeutig IFRS sei, weiten Raum ein. Ein Blick in die damaligen Veröffentlichungen zeigt, dass sich nicht wenige IFRS aufgrund geringerer Wahlrechte und eindeutigerer Maßstäbe gegenüber dem HGB im Vorteil sahen. Inzwischen ist die Betrachtung nüchterner und differenzierter. Das vorliegende Buch bietet eine kompetente und fundierte Darlegung des bilanzpolitischen Instrumentariums, der Spielräume und der tatsächlichen Gestaltungsmöglichkeiten. Neben den klar bezeichneten Wahlrechten stehen dabei die in jedem Standard vorhandenen offenen Regelungen und Ermessensspielräume im Mittelpunkt. Dabei zeigt der Autor, dass der Bilanzierende ständig Bilanzierungsentscheidungen treffen muss, so dass in weiten Bereichen – so Tanski – eher von einer Wahlpflicht als von einem Wahlrecht zu sprechen ist. Die häufigen Gegenüberstellungen der Regelungen und Möglichkeiten nach dem HGB mit denen nach IFRS erleichtern den Übergang auf die neue Rechnungslegung. Die zahlreichen Abbildungen veranschaulichen entscheidende Aussagen. Der Themenbereich Bilanzpolitik erfährt eine überzeugende und recht lesenswerte Würdigung. Der Teil Bilanzanalyse wird hingegen mit rund 20 Seiten Umfang und relativ wenigen Zahlenbeispielen nur recht zusammengedrängt vermittelt. Der Schwerpunkt des Informationsangebotes dieses Buches liegt auf der aufschlussreichen Vermittlung von Wahlrechten, Ermessensfragen, Schätzungsproblemen und anderen bilanzierungs- bzw. aussagerelevanten Einfluss- und Bestimmungsgrößen.

**Weber / Weißenberger / Haas: IFRS revisited: Quo vadis Unternehmensrechnung**

Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2006 – 78 Seiten – € 24,90

Dieses Buch erscheint als Band 51 der Reihe „Advanced Controlling“. Mit dem vorliegenden AC-Band legen die Autoren eine überarbeitete und erweiterte Neuauflage des Anfang 2003 veröffentlichten Bandes 31 vor. Zielsetzung des damaligen Bandes 31 bzw. des heutigen Bandes 51 ist es, Basis-Know-how zur Umstellung auf IFRS für den gehobenen Mittelstand prägnant darzustellen. Das Bestreben der Autoren zielt darauf, Denkanstöße, Lösungsansätze und gezielte Hinweise zu vermitteln. Das Autorenteam gibt eingangs einen Überblick zu IFRS: Der Weg zu europäischen Rechnungslegungsstandards. Es schließen sich Betrachtungen zur Relevanz der IFRS für mittelständische Unternehmen und zur Einführung der IFRS an. Anschließend erfolgt eine Darstellung des Informationsmanagements im IFRS-Abschluss und der Auswirkungen der IFRS-Umstellung auf wichtige Unternehmenskennzahlen. Der Anhang enthält u.a. eine instruktive Themenlandkarte. Die Autoren machen in vielfältiger Weise auf die Konsequenzen der IFRS aufmerksam. Beispielsweise wird die Notwendigkeit eines effizienten Managements des eingesetzten Vermögens betont, da Effekte aus unwirtschaftlichen Vermögensstrukturen im Gegensatz zur Rechnungslegung nach dem HGB bei einer Bilanzierung nach IFRS unmittelbar offen gelegt werden.

**Elprana / Senger: IFRS-AnhangCheck**

München: C. H. Beck Verlag 2006 – CD mit Programmanleitung – € 148,-

Der Verlag legt mit dieser Neuerscheinung eine interaktive Checkliste zur Prüfung der Anhangangaben nach IFRS/IAS vor. Die nach IFRS/IAS bilanzierenden Unternehmen müssen die in den einzelnen IFRS/IAS-Vorschriften enthaltenen Pflicht-Anhangangaben in ihren Jahresabschlüssen beachten. Zu verarbeiten ist ein Katalog von rund 1.500 Fragen. Erfahrungsgemäß bereitet dieser Anhang der Unternehmenspraxis viel Arbeit und Mühe. Hierzu bietet der Verlag C. H. Beck eine Arbeitshilfe an. Mit dem neuen Auswahlprogramm auf CD werden aus Sicht der Autoren die Unternehmen in die Lage versetzt, die Auswahl und Vollständigkeitsprüfung der Pflichtanhangangaben nach IFRS/IAS für die jeweilige Branche bzw. den jeweiligen Unternehmenstyp vorzunehmen und zu überprüfen. Die beiliegende umfangreiche Programmanleitung unterstützt die Anwendung und Nutzung. Sie informiert über Installation und Programmstart, vermittelt eine Kurzanleitung, gibt einen Überblick über Angabepflichten der IFRS und beschreibt den IFRS-AnhangCheck im Detail. Abschließend werden häufig gestellte Fragen erörtert. Weitere Informationen finden sich im Anhang.

**Petersen / Bansbach / Dornback (Hrsg.): IFRS-Praxishandbuch**

München: Verlag Vahlen – 673 Seiten – gebunden – mit CD-ROM – € 68,-

Dieses Buch ist in 2., aktualisierter und erweiterter Auflage erschienen. Die Erstauflage hat eine gute Aufnahme erfahren, so dass relativ schnell eine Neuauflage folgt. Dieses Handbuch stellt sich vor als „Leitfaden für die Rechnungslegung mit Fallbeispielen“. Neben der Universität des Saarlandes haben drei renommierte deutsche mittelständische Wirtschaftsprüfungsgesellschaften an dieser Veröffentlichung mitgewirkt. Ziel dieses Buches ist es, dem fachkundigen Leser die komplexe Materie der IFRS möglichst praxisnah und verständlich zu vermitteln. Das Handbuch richtet sich in erster Linie an Praktiker in Unternehmen, die bereits auf IFRS umgestellt haben oder noch umstellen wollen. Die neu dem Buch beigelegte Begleit-CD enthält unterstützendes Material wie Checklisten. Die zweifarbige, betont übersichtlich und tief gegliederte Gestaltung des Buches einschließlich vieler Grafiken und Beispiele lädt neben dem durchgängigen praxisbezogenen Konzept zum Arbeiten ein. Diese Neuauflage vermittelt umfassendes und fundiertes Grundlagenwissen, ersetzt jedoch bei näherer Detailbetrachtung keine Kommentierung oder speziell themenbezogene Betrachtungen. Dieses „Grundlagenbuch“ verbindet die Vorteile eines Lehr- und Nachschlagebuches und eignet sich in besonderer Weise als „Schreibtischbuch“ für die operative IFRS-Arbeit in den Unternehmen. Zugleich bietet es sich auch als Methodenleitfaden für alle an, die praxisbezogene Methodenarbeit mit IFRS-Bezug zu leisten haben. Insgesamt ein empfehlenswertes Buch.

**Wagenhofer, Alfred (Hrsg.): Controlling und IFRS-Rechnungslegung**

Berlin: Erich Schmidt Verlag 2006 – 295 Seiten – € 59,-

**Autor und Konzeption**

Der Herausgeber, Prof. Dr. Wagenhofer, ist Vorstand des Instituts für Controlling und Unternehmensführung und des Center for Accounting Research an der Universität Graz/Österreich und bedeutender Fachwissenschaftler. Das 14köpfige Autorenteam setzt sich aus führenden Fachvertretern aus Hochschulen, der Prüfung und Beratung sowie aus der Unternehmenspraxis zusammen. Ziel dieses Buches ist es, die Auswirkungen von IFRS auf das Controlling aufzuzeigen. Der Untertitel „Konzepte, Schnittstellen, Umsetzung“ umreißt die thematische Breite dieser Neuerscheinung.

**Inhaltsüberblick**

Zusammenwirkung von Controlling und Rechnungslegung nach IFRS – Fair Values und deren Verwendung im Controlling – Ergebnisrechnung nach IFRS und interne Performancemessung – Controlling immaterieller Werte – Bilanzierung und Controlling im Rahmen der langfristigen Auftragsfertigung – Beteiligungscontrolling – Segmentberichterstattung – Risikomanagement, Risikocontrolling und IFRS – Berichtspflichten nach IFRS und Anforderungen an das Controlling – Anforderungen an die Finanzorganisation multinationaler Unternehmen – Harmonisierung von Rechnungswesen und Controlling bei E.ON – Integriertes Wertmanagement im Bayer-Konzern.

**Würdigung**

Das Buch gliedert sich in drei Teile. Im ersten Teil des Buches stehen konzeptionelle Aspekte im Mittelpunkt. Der zweite Teil behandelt spezifische Aspekte des Controlling und deren Zusammenhang mit IFRS. Die Thematik der Organisation des Controlling und des Rechnungswesens steht im Vordergrund des dritten Teils. Der Schwerpunkt dieser Veröffentlichung liegt auf den Controllingaspekten und nicht auf einer detaillierten Darstellung der Grundlagen von IFRS. Insofern handelt es sich um ein „Controllingbuch“ und weniger um ein „IFRS-Buch“. Zielgruppe dieses Buches sind insbesondere diejenigen, die sich mit der Interaktion zwischen internem und externem Rechnungswesen beschäftigen. Mit konzeptionellen Beiträgen aus dem wissenschaftlichen Bereich einerseits und Beiträgen aus der Unternehmenspraxis andererseits bietet diese Neuerscheinung eine ausgewogene Mischung von Theorie und Praxis. Daher ist das Buch auch für eine breite Lesergemeinschaft von Interesse. Wagenhofer und sein Autorenteam legen mit dieser Publikation die vermutlich derzeit umfassendste und gründlichste Darstellung der vielfältigen und intensiven Wechselwirkungen zwischen Controlling und IFRS vor. Die Autoren unterstreichen die Chancen, die sich für das Controlling als Daten- und Methodenlieferant angesichts der Umstellung auf IFRS ergeben. Sie arbeiten ebenso die notwendigen Angleichungen des Controlling an die IFRS-Rechnungslegung heraus. Schließlich wird auch deutlich, dass das Zusammenwirken von Controlling und IFRS-Rechnungslegung mit einigen Problemen verbunden ist, die sich möglicherweise in Abhängigkeit von der weiteren IFRS-Entwicklung noch verstärken. Insgesamt ein fundierter und recht respektabler Beitrag zu einer aktuellen, sehr bedeutsamen Aufgabenstellung der Controller. Daher eine lesens- und diskussionswerte Neuerscheinung.

**Kümpel, Thomas / Becker, Michael: Leasing nach IFRS**

München: Verlag Vahlen 2006 – 220 Seiten – € 36,-

**Autoren und Konzept**

Prof. Dr. Thomas Kümpel lehrt an der FOM Fachhochschule für Ökonomie & Management, Essen, das Fachgebiet Unternehmensrechnung und Controlling. Michael Becker ist im Bereich Finance & Accounting der Metro Cash & Carry Deutschland GmbH beschäftigt, ferner an der zuvor erwähnten Fachhochschule als Dozent für internationale Rechnungslegung tätig. Dieser Band erscheint in der Reihe „Vahlers IFRS Praxis“, Gruppe „Bilanz mit Aktiva und Passiva“ und thematisiert Beurteilung, Bilanzierung und Berichtspflichten im Zusammenhang mit Leasing nach IFRS.

**Inhaltsüberblick**

Einleitung – Anwendungsbereich und konzeptionelle Grundlagen des IAS 17 – Möglichkeiten der Identifikation des wirtschaftlichen Eigentümers – Darstellung von Leasingverhältnissen im Abschluss des Leasingnehmers und des Leasinggebers – Abbildung von Sale- and-leaseback-Geschäften – Schlussbetrachtung und Ausblick.

**Würdigung**

Die Bilanzierung der Leasingverhältnisse gilt in der Praxis als eine der schwierigsten Themenfelder der internationalen Rechnungslegung nach IFRS. Ursächlich hierfür sind insbesondere die vielfältigen und komplexen Gestaltungsformen in der Praxis, die die Anwender der IFRS-Regeln häufig vor besondere Schwierigkeiten stellen. Die bilanzielle Zugehörigkeit des Leasingobjektes stellt Praktiker immer wieder vor neue Herausforderungen, zumal die Regeln des IAS 17 aus Sicht vieler Bilanzierungspraktiker unscharf und recht interpretationsbedürftig sind. Vor diesem Hintergrund erscheint ein kompetenter Ratgeber wie das vorliegende Buch überall dort besonders nützlich und hilfreich, wo vielfältige und komplexe Leasingverhältnisse zu beurteilen sind. Die Autoren erörtern sachkundig und praxisnah, anschaulich und beispielhaft die besonders häufig auftretenden Fragestellungen und vermitteln so dem Anwender Orientierung und Sicherheit in einem schwierigen Themenfeld.

**Ein Klassiker neu belebt: Prozessmanagement****Schmelzer, Hermann J. / Sesselmann, Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis**

München: Carl Hanser Verlag 2006 – 580 Seiten – gebunden – € 49,90

**Autoren**

Dieses Lehr- und Handbuch hat sich als Standardwerk des Prozessmanagements etabliert. Es erschien im August 2000 in erster Auflage und liegt nun in 5., vollständig überarbeiteter Auflage vor. Dr. Hermann J. Schmelzer war bei der Siemens AG in leitender Funktion beschäftigt und arbeitet heute als selbständiger Unternehmensberater. Dr. Wolfgang Sesselmann war ebenfalls bei Siemens in verantwortlicher Funktion und ist derzeit leitender Berater und Trainer bei Siemens Learning Campus tätig. Das Buch trägt den Untertitel „Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen“.

**Inhaltsüberblick**

Warum Geschäftsprozessmanagement? Was sind Geschäftsprozesse? Wie werden Geschäftsprozesse gestaltet und organisiert? Beschreibung von Geschäftsprozessen in der Praxis – Prozessstandardisierung und Prozessmodelle – Wie werden Geschäftsprozesse geplant, kontrolliert und

gesteuert? – Wie wird die Leistung in Geschäftsprozessen gesteigert? – Wie wird Geschäftsprozessmanagement eingeführt? Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements – Einführung des Geschäftsprozessmanagements in der Siemens Health Services Corp., USA – Geschäftsprozessmanagement bei OSRAM und bei Siemens Medical Solutions, in einem mittelständischen Unternehmen – Kurzbeschreibung von Anwendungsbeispielen – Was bringt Geschäftsprozessmanagement? – Informationsquellen zum Themenfeld Geschäftsprozessmanagement.

#### **Würdigung**

Das Autorenteam vermittelt das „Was, Wie und Warum“ des Prozessmanagement umfassend, anschaulich und kompetent. Das Buch bietet eine gelungene Verbindung theoretischer Grundlagen mit umfangreichen Praxiserfahrungen. Anschaulichkeit und Verständlichkeit ergeben sich aus der ausgesprochen lesefreundlichen Textgestaltung, der Vielzahl der Abbildungen (fast jede Seite weist eine Abbildung aus) und einem flüssigen Schreibstil sowie Inhaltsangaben zu Beginn und Zusammenfassungen zum Abschluss jedes Kapitels. Der Praxisbezug erklärt sich zum einen aus zahlreichen Anwendungsbeispielen und zum anderen durch eine Orientierung an praktischen Fragestellungen, die z. B. durch die eingefügten Checklisten zum Ausdruck kommt. Die theoretische Fundierung ergibt sich u. a. aus den reichhaltigen Literaturnachweisen sowie Internetadressen. Das Prozesscontrolling wird – bezogen an der Themenbreite dieses Buches – angemessen dargestellt. Auch dieses Autorenteam gelangt zur Feststellung: „In der Praxis ist Prozesscontrolling zumeist unterentwickelt“. Darüber hinaus machen Schmelzer und Sesselmann darauf aufmerksam, dass das Prozesscontrolling in der BWL keinen Schwerpunkt darstellt. Sie fordern daher eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Prozesscontrolling in Theorie und Praxis als unabdingbare Voraussetzung für die Steigerung der Prozessleistung und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

#### **Ahlrichs, Frank / Knuppertz, Thilo: Controlling von Geschäftsprozessen**

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2006 – 328 Seiten – € 49,95

#### **Autoren und Konzeption**

Frank Ahlrichs ist mit seiner Unternehmensberatung FA Consulting, Remscheid, fokussiert auf die Schwerpunkte Controlling, Organisation und Geschäftsprozessmanagement. Thilo Knuppertz ist Geschäftsführer der Unternehmens- und Strategieberatung „Der Zukunftsweg“ sowie Mitgründer und Geschäftsführer des Kompetenzzentrums für Geschäftsprozessmanagement GbR in Wachtberg. Beide Autoren sind im Internationalen Controller Verein eV (ICV) tätig. Die Prozessorientierte Unternehmenssteuerung und deren praktische Umsetzung ist Gegenstand dieser Neuerscheinung.

#### **Inhaltsüberblick**

Prozessorientierung als unternehmerische Herausforderung – Prozessorientierung in Unternehmen umsetzen – Instrumente des prozessorientierten Controlling – Ein Projektleitfaden zur Einführung eines prozessorientierten Controlling.

#### **Würdigung**

Diese Neuerscheinung beruht auf der zentralen Feststellung, dass das Management von Geschäftsprozessen ein entscheidender Erfolgsfaktor der nächsten Jahre sein wird. Die Botschaft der Autoren ist klar, sie durchzieht das Buch wie ein roter Faden. „Wenn Unternehmen nicht ihre Organisationsstruktur und damit die Managementverantwortung auf eine Prozesssicht umstellen, und wenn Unternehmen bei der prozessorientierten Unternehmenssteuerung nicht auch die zugehörigen Controllinginstrumente anpassen, wird ein echtes Geschäftsprozessmanagement nicht funktionieren.“ Die Autoren diskutieren im weiteren Verlauf auch die Anforderungen an das Controlling in prozessorientierten Unternehmen – wie sie Ahlrichs und Knuppertz fordern – und gelangen u.a. zum Schluss, „dass das Controlling selbst zu einem kritischen Engpass für Unternehmen auf dem Weg zu einer durchgängigen Prozessorientierung geworden ist“. Controlling ist daher nach den Worten beider Verfasser aufgefordert, „sich den Tatsachen zu stellen und sich sowohl methodisch als auch inhaltlich weiter zu entwickeln“. Die vorliegende Neuerscheinung ist nicht nur ein Fachbuch für insbesondere Controller, Führungsverantwortliche und Unternehmensberater, sondern auch ein „Überzeugungsbuch“ im Sinne einer recht engagierten und profilierten Veröffentlichung. Das Buch vermittelt, dass zwar viel von Prozessorientierung geredet wird, ihre praktische Umsetzung und auch Nutzung jedoch mitunter in erheblichem Umfang defizitär ist. Bemerkenswert sind auch die sehr diskussionswürdigen Darlegungen zur Ausgestaltung des Prozesscontrollings. Das Buch ist durch eine ganzheitliche Ausrichtung geprägt; neben instrumentellen Aspekten kommt auch die kulturelle, organisatorische und personelle Seite zur Geltung, stets in Verbindung mit einem deutlichen Praxisbezug. Mit diesem Buch ist sicher die Diskussion der komplexen Thematik des Prozessmanagements noch nicht abgeschlossen. Die Autoren stoßen vielmehr eine Diskussion zur konsequenten Prozessorientierung an, die vertieft und fortgesetzt werden sollte. Insgesamt verdient das Buch Anerkennung und das Thema weiterführendes Interesse.

#### **REFA Bundesverband e. V. und Deutsche MTM-Vereinigung e. V. (Hrsg.): Standard-Methoden des Organisierens für Verwaltung und Dienstleistung**

Darmstadt / Hamburg 2006 (und Hanser Verlag) – 214 Seiten A4 – € 78,-

#### **Autoren und Konzept**

Das vorliegende Buch vermittelt eine präzise Übersicht über die Methoden, Techniken und Instrumente, die eine planmäßige, erfolgreiche Durchführung von Organisationsprojekten unterstützen. Gegenstand der Veröffentlichung ist zum einen eine grundlegende Einführung (ca. 30 Seiten) und zum anderen strukturiertere Methodenbeschreibungen zu ausgewählten 25 für die praktische Organisationsarbeit bedeutsamen Verfahren. Dieses Werk erscheint in der Fachbuchreihe Organisationsentwicklung.

#### **Inhaltsüberblick**

Teil 1: Grundsachverhalte (Vielfalt der Organisationsmethoden – Einsatz der Organisationsmethoden – Arbeitsrechtliche Aspekte – Aufbau der standardisierten Beschreibung – Auswahl der geeigneten Methoden) – Teil 2: Methodenbeschreibungen (Management und Führung, z. B. Balanced Scorecard; Aufgaben, Abläufe und Prozesse, z. B. Aufgabenkritik; Bewertung und Entscheidung, z. B. Portfolioanalyse, Gestaltung, z. B. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) – Anhang mit Verzeichnis der Formblätter.

#### **Würdigung**

Die Unternehmen sind einem permanenten Zwang zur Suche nach Verbesserungspotenzialen ausgesetzt. Die Organisation der Verwaltung zählt zu den am häufigsten gewählten Ansatzpunkten. Für die Durchführung dieser anspruchsvollen und heiklen Aufgabe ist sicheres methodisches

Wissen gefragt, mit dem diese Potenziale identifiziert und effizient erschlossen werden können. Die vorliegende Neuerscheinung empfiehlt sich als Leitfaden und vorgehensorientierte Arbeitshilfe für mit derartigen Aufgaben befasste Fach- und Führungskräfte. Durch die standardisierte Beschreibung erhält der Leser nicht nur rasch einen Überblick zu den ausgewählten Methoden, sondern er kann auch die zur Lösung eines Problems geeignete Methode zielsicher und problembewusster auswählen. Methodisch interessierte Leser finden in diesem Buch bemerkenswerte Beispiele der strukturierten Beschreibung und Gestaltung von praxisrelevanten Methoden.

## Corporate Governance, Betriebswirtschaft, Management und Steuern – Standardthemen der Controller

**Gleich, Ronald / Oehler, Karsten: Corporate Governance umsetzen**  
 Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2006 – 300 Seiten – € 59,95

### Autoren

Prof. Dr. Ronald Gleich, Lehrstuhl für Industrielles Management der ebs, International University Schloß Reichartshausen und Dr. Karsten Oehler, Director Presales Zentraleuropa, MIS AG, Darmstadt, und Lehrbeauftragter an der ebs, legen ein Fachbuch vor, das sich schwerpunktmäßig mit den Erfolgsfaktoren Controlling und Informationssysteme bei der Umsetzung eines Corporate Governance-Konzeptes befasst.

### Inhaltsüberblick

Corporate Governance-orientierte Unternehmensführung – Erfolgsfaktor moderne Informationssysteme – Das Risikomanagementsystem – Das interne Kontrollsystem – Das Planungs- und Forecastingsystem – Rechnungslegung und Reporting – Projektsteuerung und Organisation. Die Umsetzung der neuen Corporate Governance-Struktur.

### Würdigung

Diese Neuerscheinung kann unter verschiedenen Fragestellungen und Zielsetzungen gelesen werden. Zunächst vermittelt das Buch ein grundlegendes Verständnis über die Corporate Governance und zum Zusammenspiel von Transparenz, Publizität und Kontrolle. Eine gute Corporate Governance wirkt sich aus der Sicht der Autoren in vielfältiger Weise vorteilhaft aus. Zudem vermitteln die Autoren Anhaltspunkte für Aufbau und Ausgestaltung eines unternehmensspezifischen Corporate Governance-Konzeptes, zumal es kein Standardkonzept geben kann. Im Mittelpunkt der Veröffentlichung steht die Frage, wie Controlling und Informationssysteme zum Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Corporate Governance werden können. Bedeutung und Ausprägung dieser beiden Erfolgsfaktoren nehmen weiten Raum ein. Schließlich findet der Leser Hinweise und Empfehlungen, wie die Umsetzung von Corporate Governance genutzt und verbunden werden kann mit einer Optimierung der betrieblichen Prozesse, Systeme und Methoden. Insofern legen Gleich und Oehler ein Lehr- und Arbeitsbuch vor, das die aktive Auseinandersetzung des Lesers mit der Thematik fordert und fördert. Rund 150 Abbildungen und Tabellen sowie eine lesefreundliche Aufmachung unterstützen die Lektüre. Eine der zentralen Thesen dieses Buches lautet, dass dem Controlling eine Kernfunktion im Managementsystem bei der Schaffung guter Corporate Governance-Strukturen zukommt.

**Gehmann, Gerd / Müller, Klaus D.: Management in sozialen Organisationen**  
 Regensburg: Walhalla Fachverlag 2006 – 223 Seiten – € 24,90

Dieses Handbuch für die Praxis sozialer Arbeit fand Eingang in das Literaturforum, weil bekanntermaßen ein gewisser Leserkreis hauptberuflich und insbesondere ehrenamtlich für soziale Organisationen tätig ist. Die vorliegende 4., neu bearbeitete und ergänzte Auflage setzt sich zur Aufgabe, Mitarbeitern in sozialen Einrichtungen die Grundlagen effektiver und methodischer Arbeit zu vermitteln. Die Autoren begründen die Notwendigkeit des Managements in der sozialen Arbeit, behandeln aufgabenorientiertes Management ebenso wie Personalmanagement, Ressourcen-Management und Selbstmanagement. Auf der Agenda stehen ferner u.a. professionelle Konzepte und Methoden sozialer Arbeit, Qualitätsmanagement sowie aktivierende soziale Arbeit.

**Birker, Klaus (Hrsg.): Das neue Lexikon der BWL**  
 Berlin: Cornelsen Verlag 2005 – 454 Seiten – € 19,95

Der Rezensent hat in dieser Zeitschrift anlässlich des Erscheinens der ersten Auflage Vorbehalte gegenüber diesem BWL-Lexikon geäußert. Der Stil gebietet es festzustellen, dass mit der Vorlage der 2., grundlegend überarbeiteten und erweiterten Auflage nicht nur die damalige Kritik gegenstandslos geworden ist, sondern die Neuauflage auch eine vorteilhafte Würdigung erlaubt. Dieses Lexikon der BWL aus dem Cornelsen Verlag bietet mit mehr als 2.000 Begriffen eine Übersicht über das aktuelle Wissen der Betriebswirtschaftslehre für interessierte Leser. Neunzehn Experten haben die komplexen Sachverhalte kompetent und fundiert dargestellt. Die Stichwörter sind anschaulich und einprägsam, zahlreiche Querverweise und praktische Beispiele schaffen eine effiziente Zugriffsstruktur. Eine Vielzahl aussagefähiger Abbildungen und Tabellen erleichtern das Verständnis. Auch das Stichwort „Controlling“ erfährt eine respektable Darstellung, allerdings mit nicht überzeugenden Literaturempfehlungen.

**Bamberg, Günter / Coenenberg, Adolf: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre**  
 München: Verlag Vahlen 2006 - 330 Seiten – € 18,50

Dieses WiSo-Kurzlehrbuch in der Reihe Betriebswirtschaft liegt in 13., überarbeiteter Auflage vor. Dieses Buch ist insbesondere aus der Vorbereitung von Arbeitsunterlagen für einen Kurs über betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie an der Universität Augsburg entstanden. Die Autoren behandeln das Themenfeld Entscheidungslehre in 9 Kapiteln, u. a. Entscheidung bei Risiko oder bei variabler Informationsstruktur. Insofern richtet sich das Werk vor allem an Studierende. Dieses mathematisch ausgerichtete Werk mit gehobenem Abstraktionsniveau ist für methodisch interessierte bzw. tätige Praktiker dann angezeigt, wenn eine vertiefende Auseinandersetzung mit Entscheidungsthemen gesucht wird wie z. B. mit Entscheidungen durch Entscheidungsgremien oder beispielsweise eine nähere Auseinandersetzung mit den Einflussfaktoren betrieblicher Entscheidungen.

**Kraft, Cornelia / Kraft, Gerhard: Grundlagen der Unternehmensbesteuerung**

Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 335 Seiten – € 25,90

Die wichtigsten Steuerarten und ihr Zusammenwirken ist Gegenstand der vorliegenden 2., überarbeiteten Auflage. Das Buch behandelt die wichtigsten Steuerarten. Darüber hinaus wird das Zusammenwirken der einzelnen Steuerarten in Bezug auf die Gesamtsteuerbelastung herausgearbeitet. Die Veröffentlichung gliedert sich wie folgt: Nach einer Einführung in das deutsche Steuersystem werden folgende Steuerarten beschrieben: Einkommensteuer, Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag, Gewerbesteuer, Erbschaft- und Schenkungsteuer, Grundsteuer und Grunderwerbsteuer sowie die Besteuerung des Unternehmensertrages. Diese Neuauflage berücksichtigt die aktuelle Gesetzeslage sowie bereits beschlossene steuerliche Neuregelungen der Koalition bis 2008. Zahlreiche Übersichten, Schaubilder und Beispiele verdeutlichen Strukturen und Zusammenhänge. Das Buch ist vor allem dort angezeigt, wo eine Lektüre angebracht ist, die zwischen Überblicks- bzw. Basiswissen und Kommentierung liegt.

## **Immaterielle Werte / weiche Faktoren: Soft Skills**

**Peters-Kühlinger, Gabriele / John, Friedel: Soft Skills**

München: Haufe Verlag 2006 – 126 Seiten – € 6,90

Dieses Taschenbuch erscheint in der Haufe-Reihe „TaschenbuchGuide“. Diese Reihe mit über 2,8 Mio. verkauften Exemplaren erhebt nach Verlagsangaben den Anspruch „kompakt, praktisch, übersichtlich, preiswert“ zu sein. Der vorliegende TaschenGuide behandelt u. a., was Soft Skills sind und was üblicherweise Personal- und Führungskräfte hinsichtlich der Soft Skills erwarten. Breiten Raum nimmt die Frage ein, wie sich Soft Skills erkennen und verbessern lassen. nach eigenen Angaben haben die Autorinnen in Vorbereitung auf diesen TaschenGuide etwa 100 Personalverantwortliche um ein Ranking der aus ihrer Sicht wichtigsten Soft Skills gebeten. Diese „Top 11“ stehen im Mittelpunkt dieser Publikation: Kommunikative Kompetenz, Selbstbewusstsein, Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit, Analytisches Denken, Vertrauenswürdigkeit, Selbstdisziplin, Neugierde, Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsvermögen.

**Niermayer, Rainer: Soft Skills**

Freiburg: Haufe Verlag 2006 – 174 Seiten – € 24,95

**Autor und Konzeption**

Rainer Niermayer ist Partner der Kienbaum Management Consultants. Er berät, trainiert und coacht seit vielen Jahren Manager und ihre Mitarbeiter im Bereich Soft Skills. Diese Neuerscheinung beruht auf dem Kienbaum Trainingsprogramm.

**Inhaltsüberblick**

Was sind Soft Skills? – Die wichtigsten Soft Skills kennen lernen und trainieren – Kann man Soft Skills messen? – Bedingungen, die den Einsatz von Soft Skills beeinflussen – Wie Sie Soft Skills der Mitarbeiter erkennen und verbessern – Ihr individuelles Trainingsprogramm.

**Würdigung**

Unter dem englischen Begriff Soft Skills – im Deutschen häufig mit „weichen Fertigkeiten“ übersetzt – versteht man eine Gruppe von Verhaltensmerkmalen, die im Berufsleben von heute eine immer wichtigere Rolle einnehmen. Dieses Buch widmet sich folgenden neun Soft Skills: Durchsetzungs- und Einfühlungsvermögen, Konflikt- und Kritikfähigkeit, Integrations- und Teamfähigkeit, Networking, Überzeugungskraft und Verhandlungsgeschick. Soft Skills basieren auf der emotionalen Intelligenz und gelten als entwicklungsfähig. Zunächst arbeitet der Autor heraus, warum Soft Skills so wichtig sind, was sie auszeichnet und wann sie sich erfolgreich einsetzen lassen. Dieses Buch erweist sich als Lehr- und Lernbuch. Der „Aktivaspekt“ kennzeichnet und prägt diese Veröffentlichung. Fallbeispiele, Tipps, Einschübe „Darüber sollten Sie nachdenken“, Checklisten und Trainingseinheiten ermöglichen und erfordern einen bewussten, üben und lernenden Umgang mit der Veröffentlichung. Aus Controllersicht ist das Kapitel „Kann man Soft Skills messen?“ mit rund fünf Seiten etwas knapp ausgefallen. Wünschenswert wäre anstelle von pauschalen Aussagen auch eine deutlichere Nachweisführung der – unbestritten – herausragenden Bedeutung der Soft Skills – auch für den Unternehmenserfolg. Insgesamt ein recht nützliches und gelungenes Buch zu einem bedeutenden Thema.

**Zellweger, Hansruedi: Leadership by Soft Skills**

Wiesbaden: Gabler Verlag 2004 – 188 Seiten – € 39,80

Im Mittelpunkt dieser Veröffentlichung steht eine praktische Toolbox mit 39 verketteten Checklisten – von A wie Anerkennen und Argumentieren über z. B. Ideen finden oder Konflikte lösen bis zu Verhandeln und Ziele setzen. Das Buch beginnt mit einer allgemeinen Einführung, in der Begriffe wie Soft Skills oder Leader erläutert werden. Ein Exkurs „Leadership und Motivation“ beschließt diese Veröffentlichung.

## **Für Controller zunehmend bedeutsamer: Unternehmenskommunikation**

**Herbst, Dieter: Unternehmenskommunikation**

Berlin: Cornelsen Verlag 2003 – 530 Seiten – € 44,-

Das vorliegende Buch gibt einen Überblick, was Unternehmenskommunikation ist und wie sie professionell gestaltet werden kann. Teil A widmet sich den Grundlagen, Teil B stellt vor, wie sich Unternehmenskommunikation planen und organisieren lässt, Teil C beschäftigt sich mit der Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen, Teil D greift spezielle Felder der Unternehmenskommunikation wie die Bewältigung von Krisen auf, Teil E gibt Hinweise für die kreative Gestaltung der Instrumente in Wort und Bild, Teil F erläutert ausgewählte Instrumente wie das Internet, Events und Sponsoring. Der letzte Teil bietet umfangreichen Service mit vielen Checklisten, Adressen und Tipps.

**Perrin, Daniel / Rosenberger, Nicole: Schreiben im Beruf****Berlin: Cornelsen Verlag 2005 – 133 Seiten – € 6,95**

Dieser Ratgeber aus der Reihe „Pocket Business“ des Cornelsen Verlages von Dr. Daniel Perrin, Prof. für Medienlinguistik, und Dr. Nicole Rosenberger, Dozentin für Public Relations, vermittelt Hinweise und Hilfen – so der Untertitel – zu „wirksamen Texten durch effiziente Arbeitstechniken“. Der Rezensent ist im Rahmen der permanenten Bemühungen um Optimierung der fachjournalistischen Kenntnisse und Fähigkeiten auf dieses Taschenbuch gestoßen. Diese Neuerscheinung kann allen, die viel schreiben, nützlich sein. Mit 12 Arbeitstechniken zur Zielfindung, Planung und Steuerung und Kontrolle im Schreibprozess erfährt der Leser, wie er seinen Schreibprozess optimieren und wirkungsvolle Schreibstrategien aufbauen kann. Die Vielzahl der Textbeispiele mit Verbesserungsvorschlägen, die auf die Lehr- und Beratungspraxis der Autoren zurückgehen, fördern das bewusste und gelungene Schreiben. Insgesamt ein nützliches und förderliches, lesefreundlich aufgemachtes, aber auch ein anspruchsvolles und forderndes Taschenbuch.

**Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation****Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2006 – 414 Seiten – € 49,95**

Der Autor, Prof. Dr. Manfred Bruhn, ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung am wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel und bedeutender Fachvertreter des Themenbereichs Unternehmenskommunikation. Die vorliegende 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage ist im Mai 2006 erschienen. Sie befasst sich mit Grundlagen, Konzeption und Umsetzung der Integrierten Kommunikation. Der gezielten und integrierten Kommunikation gehört nach Überzeugung des Verfassers die Zukunft. Dies verlangt nach einem aufeinander abgestimmten Einsatz verschiedener Instrumente. Daher stehen Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle im Mittelpunkt dieser Veröffentlichung. In der Neuauflage, ergänzt um neue Ansätze der Organisation und der Erfolgskontrolle, werden verschiedene Methoden für eine optimale Unternehmenskommunikation vorgestellt. Über die Darstellung der theoretischen Grundlagen und methodischen Konzepte hinaus vermittelt Bruhn vielfältige praktische Hinweise, Anregungen und Denkanstöße. Viele Beispiele aus der Unternehmenspraxis sowie die lesefreundliche Textgestaltung erhöhen den Gebrauchsnutzen. Eine erfolgreiche Nutzung des Buches setzt aber voraus, dass sich der Leser intensiv mit der teilweise komplexen Materie auseinandersetzt, um die Eignung der dargestellten Theorien und Methoden für die eigene Aufgabenstellung engagiert und ernsthaft zu prüfen. Speziell für Controller ist das 9. Kapitel „Erfolgskontrolle und Kommunikationscontrolling für die integrierte Kommunikation“ von ganz besonderem Interesse. Insgesamt ein sowohl anspruchsvolles als auch gehaltvolles und zugleich wegweisendes Buch zur Unternehmenskommunikation.

**Porák, Victor / Fieseler, Christian: Investor Relations****Bern: Haupt Verlag 2005 – 186 Seiten – € 45,-****Autoren und Konzeption**

Dr. Victor Porák ist Habilitand an der Universität St. Gallen und leitet dort das Center for Financial Communication (CFC) am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement (MCM). Christian Fieseler promoviert am genannten Institut. Das Buch vermittelt Grundlagen der Finanzkommunikation auf der Basis einschlägiger Projekte des Centers for Financial Communication der Universität St. Gallen. Die Autoren verfolgen das Ziel, mit ihrem Buch einen Beitrag zur Lösung der aktuellen Herausforderungen und zur weiteren Professionalisierung der Investor-Relations-Arbeit zu leisten.

**Inhaltsüberblick**

Einleitung – Grundlagen – Investor Relations vor, während und nach dem Börsengang – Publizitätspflichten & preissensitive Informationen – Corporate Governance als Rahmen von Investor Relations – Management von Investor Relations – Organisation – Investor Relations in Krisensituationen – Anhang.

**Würdigung**

Investor Relations (IR) verfolgen in der Regel ein ganzes Bündel von Zielen. Grundsätzlich richten sich auch die IR an den übergreifenden Unternehmenszielen wie insbesondere die Unternehmenswertsteigerung aus. Auf dieser Basis verfolgen IR sowohl finanzpolitische, wie z. B. Zugang zu Kapital, als auch kommunikationspolitische Ziele, wie z. B. Imagepflege. Eingangs zeigen die Autoren die Vorteile professioneller IR für die Unternehmen auf. Anschließend werden die kommunikativen Maßnahmen erläutert, die ein Unternehmen im Rahmen eines Börsenganges berücksichtigen sollte. Die nachfolgenden Betrachtungen der Publizitätspflichten und der Corporate Governance orientieren sich an den regulatorischen Anforderungen der Schweiz. Die übrigen Kapitel können – mit geringen Ausnahmen – als allgemein gültig betrachtet werden, wie die Autoren betonen. In einem weiteren Kapitel werden das Management und die Aufgaben der regulären IR-Arbeit beschrieben. Besonders bemerkenswert in diesem Kapitel ist der Abschnitt „Wirkungs- und Erfolgsmessung“ mit dem Ansatz eines IR Controllings, der sich vortrefflich einreicht in die an Intensität gewinnende Diskussion zum Kommunikationscontrolling. Die beiden letzten Kapitel gelten der organisatorischen Einbindung der IR und der Bewältigung von kapitalmarktrelevanten Krisensituationen. Dieses Hand- und Lehrbuch behandelt die relevanten Themengebiete in kompakter Form. Der knappe und präzise Stil der Darstellung und Vermittlung sowie die vielen Prozessbeschreibungen, Übersichtsgrafiken, Hervorhebungen, Checklisten etc. sichern ein hohes Maß an Benutzerfreundlichkeit. Angesprochen werden vor allem mittelständische Unternehmen, die ihre IR-Arbeit gerade aufbauen oder neu konzipieren. Aber auch „Fortgeschrittene“ und nicht zuletzt Vertreter artverwandter Tätigkeitsbereiche wie insbesondere Controller finden in diesem gut strukturierten und sehr informativen Leitfaden einen nützlichen Ratgeber. Leider fehlt ein Suchwortverzeichnis.

**Der „ganze“ Controller – ein Controller in eigener Sache****Glock, Jutta / Abeln, Christoph: Arbeitsrecht – Ein Leitfaden für leitende Angestellte in eigener Sache****Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 252 Seiten – € 39,90****Autoren und Konzeption**

Dr. Jutta Glock und Dr. Christoph Abeln sind Fachanwälte für Arbeitsrecht und Gründungspartner der Sozietät Abeln Glock & Partner Fachanwälte für Arbeitsrecht in Berlin. Das Buch behandelt anhand von Fallbeispielen arbeitsrechtlich relevante Fragestellungen einer Führungskraft mit Lösungsentwürfen, und zwar vom Beginn der Tätigkeit bis zu deren Beendigung.

#### Inhaltsüberblick

Leitende Angestellte – Bewerbung und Auswahlverfahren – Anstellungsvertrag – Gestaltung der Gehaltsbezüge – Vergabe von Dienstwagen – Inhalt und Durchführung des Anstellungsverhältnisses – Beendigung des Vertragsverhältnisses durch Vertrag, durch Kündigung, durch Altersteilzeitvereinbarung und durch Vorruhestandsregelung – Probleme der betrieblichen Altersversorgung.

#### Würdigung

Das Buch bietet – bezogen auf die deutsche Gesetzgebung und Rechtsprechung – fundiertes Überblicks- und Orientierungswissen zu einem mitunter recht schwierigen und heiklen Themengebiet. Es ist aus der Interessensicht von Führungskräften geschrieben und setzt sich mit den Belangen und Problemen sowie den potentiellen Gefährdungen eines leitenden Angestellten auseinander. Die Schwerpunkte des Buches liegen insbesondere bei den Fragen der Veränderung einer Position und der sogenannten schleichenden und allmählichen Versetzung durch die einseitige arbeitgeberseitige Veränderung des Arbeitsgebietes, bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses und den dabei zu beachtenden Regelungsaspekten. Der Leser erhält zahlreiche Praxistipps, Hinweise und Empfehlungen einschließlich Mustertexte. Angesichts der Komplexität und der Bedeutung des Themengebietes kann das Buch natürlich im Bedarfsfalle eine nähere rechtliche Prüfung oder Beratung nicht ersetzen. Der Nutzen des Buches liegt darin, dass es interessengeleitet eine Vielzahl praxisüblicher arbeitsrechtlicher Fragestellungen bewusst macht und grundsätzliche Lösungswege bzw. empfehlenswerte Verhaltensweisen aufzeigt.

#### Schmidt, Renate / Fohrer, Pia: Besser organisieren – 99 wirksame Tipps für mehr Überblick im Büro

Berlin, Cornelsen Verlag 2006 – 181 Seiten – € 14,95

Dieser Ratgeber aus der Reihe „Das professionelle 1x1“ thematisiert das Office- und Selbstmanagement von Ablage bis Zeitplanung. Die Autorinnen arbeiten in der Unternehmensberatung Schmidt & Partner zusammen und sind als Beraterinnen und Kommunikationstrainerinnen langjährig mit dem Thema befasst. Dieses Buch fordert nicht zum „großen Rundumschlag“ auf, sondern liefert vielfältige Vorschläge und Anregungen, die sich jeweils in kleinen Schritten realisieren lassen. Zudem wird kein starres System vermittelt oder gar übergestülpt, sondern ein individuell ausgestaltbares Konzept angeboten. Ziel der Veröffentlichung ist die Anleitung zur systematischen und effizienten Selbstorganisation. Der Rezensent konnte den praktischen Nutzen dieses Buches bei der Umorganisation des eigenen Arbeitsbereiches testen und auch positiv erfahren. Schmidt und Fohrer befassen sich mit diesen Themenfeldern: Grundordnung – Entstapeln, Ordnen und Beseitigen – Ordnung im PC – Umgang mit Zeit – Ergonomie am Arbeitsplatz – Kreatives Arbeiten – Kommunikation in Ordnung. Ein Anhang, u. a. mit Zeitplanungsf formularen, beschließt das Werk.

#### Zanetti, Daniel: Vom Know-How zum Do-How

Berlin: Econ im Verlag Ullstein 2006 – 252 Seiten – € 19,95

#### Autor und Konzept

Daniel Zanetti ist anerkannter Buchautor, innovativer Unternehmer und geschäftsführender Mitinhaber der Mystery Check- und Trainingsfirma NeumannZanetti & Partner. Dies, so der Autor, ist ein Buch für Macher. Ein Buch, das die Brücke zwischen Wissen und Können schlagen will. Näheres zur Philosophie im Internet unter: [www.do-how.ch](http://www.do-how.ch) und [www.nzp.ch](http://www.nzp.ch).

#### Auszug aus dem Inhalt

Fachlicher Einstein - sozialer Azubi – Mitarbeiter-Betriebshandbuch – Schrittzähler oder Schrittmacher – Vom Leidbild zum Leitbild – Geistig ausgecheckt? – Der Spaßfaktor.

#### Würdigung

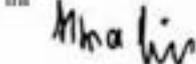
Dieses Buch, so Zanetti, enthält Tipps zu Themen, die viele Berufstätige beschäftigen oder auch verängstigen. Die Unterscheidung zwischen „Know-how“ – die aus Sicht des Autors immer alles wissen, aber nichts können – und „Do-how“ – die Macher – durchzieht dieses Buch. Diese Macher nehmen nach der Darstellung des Verfassers ihr Schicksal selbst in die Hand und machen das Beste daraus. Zanetti schreibt locker und amüsan. Witz und Ironie, Überzeichnung und Provokation sind seine Stilmittel. Der Schreibstil ist geprägt von Umgangssprache, Anglizismen, Fremdwörtern und Wortschöpfungen wie z. B. Mailitis horribilis für Email-Flut. Das Buch lässt die Fähigkeit des Autors zur genauen und gründlichen Beobachtung des Alltags, insbesondere des Berufsalltags, ebenso erkennen wie das Talent zur scharfsinnigen und mitunter auch recht unkonventionellen Interpretation. Das Buch mag für manchen Leser vom Inhalt und Stil her etwas gewöhnungsbedürftig sein. Sobald man Zugang zum Buch findet, vermittelt es eine Fülle von Anstößen und Aha-Erlebnissen. Es regt zum Nachdenken an und verschafft eine gewisse Aufbruchstimmung, fördert eine Grundstimmung zum Machen. Je nach Standpunkt mag es hier und da auch ärgerlich stimmen. Die zentrale Botschaft dieses Buches ist die Bedeutung der Soft Skills und deren überragende Stellung gegenüber Hard Skills. Nach Darlegung des Verfassers hängt unser Erfolg zu 80 % von den weichen Faktoren ab. In insgesamt 33 Kapiteln thematisiert und veranschaulicht Zanetti am praktischen Beispiel die Bedeutung der Soft Skills und des praktischen Tuns.

## Zu guter Letzt

Es hat wieder viel Freude gemacht, für Sie neue Bücher zu sichten, auszuwählen, zu prüfen und vorzustellen. Ihre Hinweise und Anregungen sind stets willkommen.

Ich wünsche Ihnen persönlich und beruflich eine gute Zeit und bis zum Wiederlesen – oder vielleicht auch Wiedersehen oder Wiederhören  
herzliche Grüße

Ihr



Alfred Biel

E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)

## Römer-Kolumne

## Kann der Controller eine solide Planung garantieren?

von Gerhard Römer, Hamburg

Wie ist es möglich, dass es in vielen Unternehmen immer wieder einer Reihe von selbstbewussten Führungskräften gelingt, die von ihnen erstellte und verantwortete Planung auch einzuhalten? Ist dies glücklichen Umständen zu verdanken? Oder sind diese Führungskräfte alles liebe gute Menschen, die nur das Beste für ihr Unternehmen wollen? Oder hat etwa der Controller solange antichambriert, bis alle an einem Strang zogen?

Keins von alledem. Vielmehr scheint sich der Controller auf jene informellen Rahmenbedingungen stützen zu dürfen, ohne die eine erfolgversprechende Aufstellung und Ausarbeitung einer Planung nicht durchführbar ist. Mit „informell“ meine ich jene nicht erklärungsbedürftigen Normen und formalen, aber ungeschriebenen Gesetze, die Vereinbarungsmuster und Handlungsabläufe für das gesamte Planungsprozedere festlegen.

Denn die Gruppe der Führungskräfte als Entscheider steht bei Meinungsverschiedenheiten bei der Planung vor dem so genannten „common pool problem“. Es besagt, dass Führungskräfte die vollkommenen rendite-, ertrags- und liquiditätsmäßigen Konsequenzen ihrer Planungsentscheidungen nicht voraussehen und bedenken können: objektiv besehen, können sie es überhaupt nicht, und subjektiv wollen sie es – vielleicht – auch gar nicht. Denn fast jeder Bereichsleiter achtet zunächst einmal auf die bestmögliche Erfüllung seiner Aufgabe oder seines Auftrages. Auf mögliche Verbundeffekte zu anderen Fachbereichen reagiert er erst als verantwortliches Mitglied der Geschäftsführung.

Wie können diese Problemkreise, die unterschiedliche Führungs- und Verantwortungsniveaus aufweisen und scheinbar zeitlich nacheinander liegen, die eigentlich mit zwei voneinander unabhängigen Problemlösungsverfahren bearbeitet werden müssen, miteinander verbunden werden? Als erstes bietet sich eine übergeordnete Instanz an: das Planungsprozedere wird von einem Stab oder einer Person verantwortlich gesteuert, die der Geschäftsführung direkt untergeordnet ist. Als zweites bietet sich ein erweiterter Kreis der Geschäftsführung an, in dem alle verantwortlichen Führungskräfte für die Aufstellung und Ausarbeitung der Planung eingebunden werden. Wird diese Variante gewählt, hängt Effizienz und Effektivität des Planungsprocederes von der personellen Zusammensetzung dieses Gremiums ab.



1. Ein Gremium, das von einer starken Führungspersönlichkeit mit einem klaren Entscheidungs- und Handlungsansatz dominiert wird, sollte als Gegengewicht und Begleitung eine fast so starke Controller-Persönlichkeit erhalten, die über den Vereinbarungs- und Ausgestaltungsrahmen der Planung uneingeschränkt wacht. Die Persönlichkeit des Controllers darf aber nicht zu stark ausgeprägt sein; andernfalls stehen sich die übrigen Führungskräfte aus der Verantwortung und überlassen sie der o.a. Führungspersönlichkeit.

2. Ein Gremium, das sich durch viele persönliche Konkurrenzsituationen und unregelmäßige Konsultationen mit wenigen sachlogischen Gemeinsamkeiten auszeichnet, sollte sich einem rigorosen Regelwerk zur Erstellung und Erarbeitung einer Planung unterwerfen. Solche Regelungen entfalten eine Bindungswirkung, so dass es den Mitgliedern dieses Gremiums schwer fällt, sich aus dem gemeinsam erarbeiteten und verabredeten Regelwerk zu lösen. Es entsteht ein Gruppendruck, der für die Problemlösung konstruktiv genutzt werden kann.

3. Ein Gremium jedoch, in dem die Macht- und Führungsfrage noch nicht hinreichend geklärt ist, sollte für sich eine Mischform aus beiden vorstehenden Varianten auswählen; einerseits sollte die Planungsautorität dem Controller zugeordnet sein, andererseits sollten nur vorläufige Verabredungen zur Einhaltung des Planungsrahmens dienen. Es ist eine Erprobungsphase, damit der Planungsprozess selbst auf den Weg gebracht werden kann, wo er – hoffentlich – einen Sog zur weiteren, gemeinsamen Arbeit an der Planung auslöst. Denn je weniger geregelt wird, desto stärker ist die Verletzbarkeit jedes einzelnen Mitglieds dieses Gremiums, so dass der persönliche Zusammenhalt und der gemeinsame Auftrag befördert werden könnten.

Alle Varianten zur personellen Zusammensetzung eines Planungsgremiums zeigen, dass mit einfachen Verfahrens-Schrittfolgen eine solide Planungsdisziplin erreicht werden kann. Ob sie aber zu einer Garantieerklärung ausreichen, muss sich erst in Praxisstest erweisen. ■

### Zuordnung CM-Themen-Tableau

01	09	29	G	F	P
----	----	----	---	---	---

# ICV im CM

Internationaler  
Controller Verein eV  
im Controller Magazin

## +++Termine+++

**AK Versorgungswirtschaft,**  
20./21.09.2006, Erdgas  
Südsachsen, Chemnitz,  
„Controlling und Anreiz-  
regulierung“

Info: Ulrich Dorprigter  
Tel.: +49-211-40 80 423

**AK Berlin-Brandenburg**  
21./22.09.2006 in Chorin,  
„Wertorientierte Unter-  
nehmensführung“

Info: Harald Pick  
Tel.: +49-30-33 899-251

**AK Nord I**  
21./22.09.2006, Nordson  
Engineering, Lüneburg  
Info: Matthias Wolfkeil  
Tel.: +49-461-487 1223

**AK West III**  
21./22.09.2006, LVM Versi-  
cherungen, Münster, „Busi-  
ness Development“

Info: Martin Herrmann  
Tel.: +49-2247-2574

**AK Sachsen**  
22.09.2006, Stadtwerke  
Leipzig, „Excel-Push-Up  
und OLAP für Controller“,  
„Investitionsrechnung“ u.a.  
Info: Henri Lüdeke  
Tel.: +49-351-86 79 86 31

**AK Assekuranzcontr. II**  
24./25.09.2006, München,  
„Planungsprozesse“, „Ak-  
tuariat – Rewe – Controlling“  
Info: Gregor Farnschlüder  
Tel.: +49-89-21 60 45 26

**AK Rhein-Mosel-Saar**  
1. Treffen am 27.09.2006,  
Fa. Schütz, Selters

## Wer spricht von Krise?

Ich höre von einigen ICV-Arbeitskreisen (AK), dass die dortigen Arbeitskreis-Leiter Schwierigkeiten haben, ihren AK am Leben zu halten: immer geringer die Zahl der Teilnehmer, zu wechselnd die Zuhörerschaft, kein Engagement der AK-Mitglieder für die gemeinsame Sache.

Wenn dann sogar der AK-Leiter aus beruflichen oder anderen Gründen ausfällt, findet sich häufig kein Nachfolger. Die Frage nach dem Warum wird zumeist beantwortet mit „keine Zeit der Teilnehmer“, „wenig Interesse“ oder „zu viel Stress“.

Ganz andere Erfahrungen mache ich derzeit in Polen, wo sich innerhalb von zwei Jahren sechs Arbeitskreise konstituiert haben, dieses Jahr noch drei weitere folgen werden. Aus dem Nichts heraus entstehen dort aktive, ehrenamtlich im Team geführte, arbeitsorientierte AK, in denen erfolgsorientierte Controller das tun, was uns im ICV eigentlich ausmacht: miteinander kommunizieren, von Erfahrungen anderer Kollegen lernen, gemeinsam Neues erarbeiten. Von Krise keine Spur! Was können wir, insbesondere die

schwächelnden Arbeitskreise von den polnischen Controller-Kollegen lernen?

Dass wir uns auf unseren Ursprung besinnen sollten. Haben Sie je ein Seminar, eine Fortbildung bei der Controller Akademie erlebt, wo die Teilnehmer berieselt wurden? - Nein, das Erfolgsrezept der Controller Akademie, wie der aktiven ICV-Arbeitskreise in Polen, aber auch einiger deutscher AK liegt in der gemeinsamen Erarbeitung von controllingrelevanten Themen, in der Übernahme von Mitverantwortung der jeweiligen Arbeitsteams für die Gruppe insgesamt. Natürlich macht das Arbeit, kostet mehr Zeit als beim „Berieseln lassen“. Aber es macht Spaß, wir lernen Kollegen mit ähnlichen Problemstellungen kennen, erfahren von deren Lösungen, wir setzen uns mit neuen Controlling-Ansätzen auseinander, bauen Netzwerke auf: das ist „learning by doing“. Krise in einigen ICV-Arbeitskreisen? Die gemeinsamen Wurzeln würden vergessen, besinnen wir uns auf unsere Stärken, lernen wir von unseren polnischen Controller-Kollegen!



Dr. Herwig R. Friedag,  
Regionaldelegierter des ICV  
für Ostdeutschland und ICV-  
Beauftragter für die neuen  
EU-Staaten

P.S. Mit diesem Rezept für erfolgreiche Arbeitskreis-Arbeit wollen wir im Laufe des kommenden Jahres auch ICV-Arbeitskreise in Rumänien, in der Ukraine, in Russland und in Lettland gründen. In Ungarn, in Estland und Litauen geht es noch in diesem Jahr los. Haben Sie Lust mit zu machen? Kontaktieren Sie mich bitte: Dr. Herwig R. Friedag, E-Mail: consult@friedag.com.

## Deutsche-Bahn-Controller assoziierte ICV-Mitglieder DB-Controller erwarten „Blick über den Tellerrand“

Die Deutsche Bahn ist seit 1. Juli 2006 assoziiertes Mitglied des Internationalen Controller Verein (ICV). Damit sind alle Controller im DB Konzernverbund nun assoziierte Mitglieder der größten Standesorganisation praktizierender Controller im deutschsprachigen Raum.

Eine entsprechende Urkunde haben Diethelm Sack, Finanzvorstand Deutsche Bahn AG, und Dr. Wolfgang Berger-Vogel, Vorsitzender des ICV-Vorstandes, unterzeichnet.

Die Deutsche Bahn erwarte von der Mitgliedschaft einen „Blick über den Tellerrand“, den Austausch von Praxiserfahrungen und Know-how mit Kollegen der Controller-Profession anderer Unternehmen und Branchen, erklärt Dr. Richard Lutz, Leiter Konzerncontrolling der Deutschen Bahn AG.

Dr. Walter Schmidt, ICV-Vorstandsmitglied aus Berlin, betrachtet die Vereinbarung als Einladung

an die DB-Controller, mit dem ICV das praktische Controlling voranzubringen. Die neuen Mitglieder könnten viel in den Verein hineinbringen, weil sie über einen

großen Erfahrungsschatz verfügen. Der ICV hat aktuell rund 6.000 Mitglieder vor allem im deutschsprachigen Raum.



Dr. Walter Schmidt, Mitglied des ICV-Vorstandes, war Moderator des „Controllertages 2006“ der Deutschen Bahn AG am 12. Juli 2006 in Berlin, auf dem er dem DB-Finanzvorstand, Diethelm Sack, die Urkunde zur Firmenmitgliedschaft im ICV überreichte.

(Fortsetzung:)

## +++Termine+++

Info: Wilfried Schneider

Tel.: +49-2655-51 488

## AK Südbayern

06.10.2006, Fa. Hirschvogel, Denklingen,

„Mittelstandsfinanzierung“

Info: Klemens Küstner

Tel.: +49-89-700 59 817

## AK Südwest

12./13.10.2006, Weinstadt-Beu-  
telsbach, „Finanzinvestoren“

Info: Ralf Görner

Tel.: +49-7022-54 289

## AK West II

40. Tagung, 19./20.10.2006 in  
Herne, „Jubiläumstagung: 25 Jahre AK West II“

Info: Ralf Lehnert

Tel.: +49-2335-691 20

## AK Heilbronn-Künzelsau

Treffen am 20.10.2006

Info: Rainer Linse

Tel.: +49-71 41-78 55-0

## AK Süd I

26./27.10.2006, ebase GmbH,  
Haar b. München,„Controlling und Call Center  
Steuerung bei ebase“

Info: Uwe M. Seidel

Tel.: +49-89-20 33 54 12

## AK Nord II

29./30.10.2006, CP CORPO-  
RATE PLANNING AG,

Hamburg, „Konsolidierung“

Info: Eberhard Schwarz

Tel.: +49-9122-977 102

## AK Weser-Harz

09./10.11.2006 Hannover,  
„Wertstromanalyse“, „Unter-  
nehmenszusammenschlüsse“,

„Outsourcing“

Info: Wolfgang Schneider

Tel.: +49-5371-93 14 15

## AK Ostbayern

10.11.2006, „Der Weg zur  
Internationalisierung“

Info: Walter Meissner

Tel.: +49-8721-3915

## AK Nord III

16./17.11.2006, Friedrich  
Blanke GmbH in Bad Iburg,

„Beyond budgeting“

Info: Joachim Jäger

Tel.: +49-5742-46 126

## AK Thüringen

17./18.11.2006 in Wurtha-  
Farmoda, Fa. Weidmüller,

„IFRS Bestandsbewertung“

Info: Thomas Gross

Tel.: +49-5651-708 19

## AK Mittelland (CH)

Treffen am 23.11.2006,

Info: Marcus Haegi

Tel.: +0041-61-711 59 60

## Controlling-Herbsttagungen des ICV

Arbeitskreise laden zu hochkarätigen Fachtagungen nach Bonn und Steyr ein

Wir informieren heute über die  
Herbsttagungen des ICV „Con-  
trolling Advantage Bonn“ und die

„Controlling Insights Steyr“.

Informationen &amp; Anmeldungen:

ICV-Geschäftsstelle, Gauting,

Tel. +49-(0)89-89 31 34 20; eMail:

www.controllerverein.com.

„Controlling Advantage  
Bonn 2006“

Die Regionaltagung West/Mitte findet am 16. November im GWZ Bonn statt. Das Motto „Lösungen entwickeln und umsetzen“ weist darauf hin, dass die veranstaltenden regionalen ICV-Arbeitskreise mit dieser Tagung aufzeigen, wie Controller mit der Umsetzung von Ideen den Erfolg ihres Unternehmens wesentlich beeinflussen können. Praktiker aus den Arbeitskreisen der Region West/Mitte werden ihre Ideen, Ansätze und die Ergebnisse der Umsetzung vorstellen.

Das Programm der „2. Controlling Advantage Bonn“ (CAB) prägen Referenten, die als Spezialisten vor allem in den ICV-Arbeitskreisen einen guten Namen haben: Prof. Jürgen Weber: „Role taking versus Role making“; Katrin Bühl: „Integriertes Managementsystem nach Malik“; Dr. Roland Bardy: „Betriebliche Wertermittlung und Wertmanagement in der Unternehmenspraxis“; Karsten Stern-

berg: „Six-Sigma zur Prozessverbesserung und Produktivitätssteigerung“; Prof. Andreas Seufert: „Controlling Excellence: Wertorientiertes Controlling durch Business Intelligence“; Wilfried Schneider: „Controlling-praxis – Anwendungen bei Wolfcraft“; Marion Kellner-Lewandowsky: „Erfolgreich durch Gemeinkostenmanagement“; Wolfhard Smidt: „Kundenwertsteigerung – CRM weitergedacht – Value und Equity vervielfacht!“. Beim Teilnahmepreis von EUR 275,-/225,- für Nichtmitglieder/ICV-Mitglieder räumt der ICV bis zum 30.09. noch eine Frühbucherermäßigung von EUR 25,- ein.

## „Controlling Insights Steyr“

„Was die Salzburger Festspiele für die Kultur, ist Steyr als Controllingstandort Österreichs“, lobte im November vergangenen Jahres Dr. Alexander Wrabetz, heute ORF-Generaldirektor. – Nun lädt der ICV zur fünften „Controlling Insights Steyr“ (CIS) am 24. November im Museum Arbeitswelt in Steyr ein. Auch dieses Controlling-Top-Event bietet wieder konkrete „Insights“ in Best Practice Lösungen und aktuelle unternehmerische Herausforderungen. Nach der Begrüßung durch den ICV-Vorsitzenden Dr. Wolfgang Berger-Vogel und durch Dr. Josef

Weissl, Vorstandsdirektor Oberbank, referieren: Mag. Alfred Düsing, Vorstand Finanzen, voestalpine Division Stahl; „Engpassorientierte Wertsteigerung entlang der Supply Chain in der voestalpine Division Stahl“; Mag. Hannes Truntschnig, Finanzvorstand, Strabag SE; „Das Erfolgsgeheimnis der Strabag SE“; Dr. Peter Düröf, Vorstand Finanzen und Personal, ANDREAS STIHL AG & Co. KG; „Standort Deutschland/Österreich – ein Zukunftsmodell?“, Ing. Mag. Claus Mittendorfer, Leiter Controlling, Dipl.-Ing. Oliver Schroll, SOA Officer Siemens VAI; „Sarbanes-Oxley Act – Erfahrungen der Siemens VAI“; Mag. Christian Engelbrechtsmüller, Advisor, KPMG Alpen-Treuhand GmbH; „Erfahrungen aus der Harmonisierung Controlling und IFRS“; Franz Kühmayer, COO Microsoft Österreich; „Wie Microsoft geführt wird – Controlling in einem der erfolgreichsten Konzerne der Welt“. Eine Podiumsdiskussion, „Sind Sie schon in China? Wettbewerbsfähigkeit am Standort Österreich“, moderiert Mag. Dietmar Marscher – Ressortleiter Wirtschaft OÖN, mit Dr. Wolfgang Berger-Vogel, Dr. Peter Düröf, Dr. Josef Weissl und Mag. Alfred Düsing. Das Schlusswort hält FH-Prof. Dr. Heimo Losbichler, ICV-Vorstandsmitglied.

## IFRS-Fach-Arbeitskreis



Der IFRS-Fach-Arbeitskreis des ICV befasst sich seit zwei Jahren mit den praktischen Herausforderungen, Chancen und Schwierigkeiten, die sich aus der Internationalen Rechnungslegung für Controller ergeben. Auf dem diesjährigen Congress der Controller stellten sich die AK-Mitglieder (v.l.n.r.) Andreas Krimpmann, Enver Hirsch, Holger Böge, Steffen Moussallem, Manfred Blöchlner, Dr. Eva-Maria Dornauer, Dr. Walter Schmidt (AK-Leiter) einem Gruppenbild.

„ControllerPreis  
2007“ ausgelobt

Die Ausschreibung für den mit 5.000 EUR dotierten „ControllerPreis 2007“ ist auf der ICV-Website online, die Bewerbungsfrist endet am 31.12.2006. Der Preis wird am 7. Mai 2007 auf der größten Controlling-Fachtagung Mitteleuropas, dem 32. Congress der Controller, verliehen. Prämiert wird die „mustergültige Controlling-Lösung“, die am besten zum Erreichen des jeweiligen Unternehmenszieles beigetragen hat. Sponsoren des Preises sind: BLG Logistics Group AG und Co. KG, Hansgrohe AG, Heineken N.V., International Group of Controlling IGC, LexisNexis Deutschland GmbH, Dr. August Oetker KG, R+v Allgemeine Versicherung AG; Medienpartner: „Financial Times Deutschland“ und „Finance“.



# Aus der Praxis für die Praxis

## CA Controller Akademie

2006



### Auszüge aus unserem Programm 2006

#### Einstieg ins 5-stufige Controller's Ausbildungsprogramm

##### Stufe I

- 13. bis 17. November in Feldafing (Starnberger See)
- 27. November bis 1. Dezember in Bernried (Starnberger See)
- 4. bis 8. Dezember in Bernried (Starnberger See)

#### Aus unserer Fachseminar-Reihe

##### Projekt-Portfolio-Controlling

- 13. bis 15. November in Bernried (Starnberger See)

##### Controlling der IT-Kosten

- 13. bis 15. November in Bernried (Starnberger See)

##### Prozess-Controlling

- 20. bis 22. November in Bernried (Starnberger See)

##### OLAP für Controller

- 20. bis 21. November in Feldafing (Starnberger See)

##### Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard

- 4. bis 6. Dezember in Bernried (Starnberger See)

Buchung und Information unter:

+49 (0)89 89 31 34-0 oder [www.controllerakademie.de](http://www.controllerakademie.de)

**Buchen Sie jetzt!**

**controller akademie**